

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

КУЗЬМИЧ АНАСТАСІЯ ВОЛОДИМИРІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
підприємництва, корпоративної
та просторової економіки
канд. екон. наук, доцент
_____ Олександр ТРЕГУБОВ
« _____ » _____ 2025 р.

**УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ВИРОБНИЧИМ ПІДПРИЄМСТВОМ
(ТОВ «Вівал»)**

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля.
ОП «Інноваційне підприємництво»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Керівник:
Лариса ОЛІЙНИК, доцент
кафедри підприємництва, корпоративної
та просторової економіки,
канд.екон.наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною
шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Кузьмич А. В. Управління малим виробничим підприємством (ТОВ «Вівал»). Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. Освітня програма «Інноваційне підприємництво». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена вдосконаленню системи управління малим виробничим підприємством на прикладі ТОВ «Вівал» шляхом оптимізації матеріально-технічного забезпечення. Актуальність дослідження зумовлена потребою у зниженні витрат і підвищенні ефективності використання матеріальних ресурсів в умовах динамічного ринкового середовища. У роботі проведено діагностику діяльності підприємства, виявлено проблеми у структурі витрат і логістиці, обґрунтовано доцільність інтеграції логістичних, економіко-математичних та організаційних підходів до управління. Розроблено прикладні рекомендації, зокрема впровадження ймовірнісної моделі управління запасами, оптимізація інтервалів поставок та створення посади менеджера матеріального потоку. Практичне впровадження запропонованих заходів дозволяє досягти щорічної економії понад 500 тис. грн і може бути корисним для інших суб'єктів малого бізнесу.

Ключові слова: бізнес, підприємництво, економіка, управління, оптимізація, ефективність, виробництво.

116 с. 10 табл., 2 рис., 78 джерел.

Kuzmych A. V. Management of a small manufacturing enterprise (LLC «Vival»). Specialty 076 Entrepreneurship, Trade, and Stock Exchange Activities. Educational program «Innovative Entrepreneurship». Vasyl Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2025.

Master's qualification thesis is devoted to improving the management system of a small manufacturing enterprise using the example of LLC «Vival» by optimizing material and technical support. The relevance of the research is driven by the need to reduce costs and increase the efficiency of material resource use in a dynamic market environment. The work includes a diagnostic analysis of the enterprise's activities, identifies problems in cost structure and logistics, and substantiates the feasibility of integrating logistical, economic-mathematical, and organizational approaches to management. Practical recommendations have been developed, including the implementation of a probabilistic inventory management model, optimization of delivery intervals, and the introduction of a material flow manager position. The implementation of the proposed measures enables annual savings of over 500,000 UAH and can be useful for other small business entities.

Keywords: business, entrepreneurship, economics, management, optimization, efficiency, production.

116 pages, 10 tables, 2 figures, 78 references.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ БІЗНЕСОМ	9
1.1 Суть, завдання та функції процесу управління підприємством, вплив державного регулювання	9
1.2 Значення та нормативна база функціонування малого бізнесу у системи господарювання України	21
1.3 Моделі управління матеріальними ресурсами на малих виробничих підприємствах	34
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «ВІВАЛ»	42
2.1 Аналіз та оцінка організаційно-економічної діяльності підприємства ТОВ «Вівал»	42
2.2 Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів та оптимальності обсягів закупівель в виробництві	67
2.3 Аналіз системи управління підприємством ТОВ «Вівал»	76
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ В УПРАВЛІННІ МАЛИМ ВИРОБНИЧИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	83
3.1 Створення ефективної системи управління запасами з використанням економіко-математичних методів	83
3.2 Оптимізація поставок матеріальних ресурсів для покращення виробничої діяльності при управлінні підприємством	90
3.3 Розробка заходів по удосконаленню системи управління малим виробничим підприємством ТОВ «Вівал»	96
ВИСНОВКИ	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	106
ДОДАТКИ	114

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасна підприємницька діяльність вітчизняних підприємств незалежно від їх основного виду діяльності характеризується складністю та динамічністю, саме це визначає причину для здійснення раціонального управління матеріальними і інформаційними потоками у просторі та часі з метою оптимізації витрат на шляху від їх первинного джерела до кінцевого споживача, яке стане вирішенням багатьох проблем, а також допоможе із вивченням структури зв'язків між елементами підприємства, його взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, оптимальних режимів функціонування елементів в межах всього матеріального та функціонального змісту відповідної діяльності.

Важливу роль в розвитку і використанні нових методів господарювання виконує удосконалення управління матеріальними ресурсами і витратами підприємства. В зв'язку з цим зрозуміла та велика увага, яка приділяється системі матеріально-технічного забезпечення виробництва.

Система матеріально-технічного постачання зараз знаходиться на переломному етапі, що зумовлено глибокими перетвореннями економічного механізму в нашій країні. Його характерною рисою є ліквідація фондового постачання як головного способу організації і здійснення міжвиробничого обміну продуктів праці та створення його торгівельних форм, що відображають становлення та розвиток регульованого ринку засобів виробництва. Цей процес торкається всіх ланок народного господарства, але особливе значення він має для головної ланки виробництва — підприємства.

Актуальність вибраної теми роботи обумовлена необхідністю повного забезпечення виробництва матеріальними ресурсами для безперебійної роботи підприємства і оптимізації величини витрат на придбання і зберігання ресурсів. Це все можливо лише за умови досконалої роботи системи матеріально-технічного забезпечення, яка забезпечується правильним її управлінням.

Основними задачами служб, що входять до системи матеріально-технічного забезпечення на підприємстві, є: встановлення контактів із постачальниками; обговорення взаємовигідних угод поставки; визначення оптимальної партії поставки; інтервалу між поставками; кількість поставок на рік та ін.

Мета і задачі дослідження. Метою даної роботи є управління виробничою діяльністю підприємства, проведення аналізу оптимальності партії поставки, інтервалу між поставками, кількості поставок на рік, визначення розміру страхового запасу для задоволення попиту та визначення їх впливу на роботу підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні *завдання*:

- розглянути завдання та функції процесу управління виробничою діяльністю підприємства, матеріальними ресурсами і витратами;
- дати характеристику видам та функціям товарно-матеріальних запасів;
- проаналізувати загальну характеристику ТОВ «Вівал», обсяги виробництва та реалізації продукції;
- провести аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства;
- проаналізувати систему управління підприємством;
- розрахувати та проаналізувати оптимальну партію поставки матеріальних ресурсів за допомогою економіко-математичних методів;
- розрахувати рівень страхового запасу для задоволення попиту;
- розробити заходи удосконаленню системи управління малим виробничим підприємством.

Предметом дослідження є процес управління виробничою діяльністю малого підприємства.

Об'єктом дослідження є економічні проблеми управління малим виробничим підприємством ТОВ «Вівал».

Методи дослідження. Під час написання магістерської роботи використовувалися статистичні та графічні методи для побудови графіків і таблиць, що дозволило у зручному вигляді представити інформацію в роботі. Широко використовувались елементи економічного і фінансового аналізу. У дослідженні використано декілька методів, найбільш задіяна методика горизонтального та вертикального аналізу із використанням абсолютних та відносних показників, що вивчає явище взаємозв'язку та розвитку показників даного підприємства.

Інформаційною базою для виконання магістерської кваліфікаційної роботи є навчальні підручники та посібники; монографії та статті у наукових журналах, матеріали наукових конференцій, бухгалтерська звітність ТОВ «Вівал». В ході проведених досліджень були проаналізовані та використовувались такі нормативно-правові документи: Закони України, постанови Кабінету Міністрів України, Укази Президента України, статистична інформація Держкомстату України, фахова періодика, фінансова звітність підприємства тощо.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що обґрунтовано доцільність інтеграції логістичних, економіко-математичних та організаційних підходів у систему управління малим виробничим підприємством для досягнення економічної стійкості. Запропоновано впровадження логістично орієнтованої управлінської структури із створенням посади менеджера матеріального потоку як інструменту оптимізації ресурсного забезпечення. Розроблено прикладну модель управління запасами з урахуванням ймовірнісних характеристик попиту, що дозволяє значно скоротити витрати. Доведено, що системна трансформація управління на основі єдиної логістичної концепції сприяє досягненню високої ефективності господарської діяльності малого підприємства.

Практична значущість результатів дослідження полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути безпосередньо впроваджені в діяльність

малого виробничого підприємства з метою підвищення його ефективності. Застосування ймовірнісної моделі управління запасами, оптимізація логістичних витрат та реструктуризація управлінської системи дають змогу досягти щорічної економії понад 500 тис. грн. Запропоновані інструменти сприяють зниженню виробничих витрат, підвищенню рівня обслуговування споживачів і забезпечують сталий розвиток підприємства. Результати можуть бути використані також іншими суб'єктами малого бізнесу для вдосконалення логістики та управління ресурсами.

Положення, що виносяться на захист: обґрунтовано необхідність комплексного підходу до управління малим підприємством із урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників; доведено, що матеріальні ресурси є ключовим елементом операційної діяльності та конкурентоспроможності підприємства; встановлено ефективність інтегрованих логістичних підходів у забезпеченні безперервності матеріальних потоків; показано роль державного регулювання у стимулюванні інноваційної активності малого бізнесу; виявлено організаційно-економічні проблеми ТОВ «Вівал» і обґрунтовано необхідність його реструктуризації; запропоновано використання економіко-математичних моделей для оптимізації запасів і логістичних витрат; розроблена програма вдосконалення управління забезпечує економічний ефект понад 500 тис. грн на рік.

Апробація результатів. За результатами виконаної кваліфікаційної роботи було підготовлено доповіді та опубліковано тези на міжнародних наукових конференціях, зокрема: на тему «Сучасні моделі управління матеріальними ресурсами підприємства» Proceedings of the 12th International scientific and practical conference «Future of science: innovations and perspectives» SSPG Publish. Stockholm, Sweden. 2025. Pp. 254-260, та на тему «Механізми ефективного управління малими виробничими підприємствами в умовах нестабільності». Синергія економіки, менеджменту, обліку та права в умовах глобальних трансформацій: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної

конференції. 09.10.2025. м. Рівне. С. 16-18. Та тему «Моделі управління матеріальними ресурсами підприємства». Наука, освіта і суспільство в умовах змін: виклики та інновації: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції. 10.10.2025. Кременчук. С. 114-116.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел 79 найменувань, трьох додатків. Загальний обсяг роботи становить 115 сторінок.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ БІЗНЕСОМ

1.1 Суть, завдання та функції процесу управління підприємством, вплив державного регулювання

Зміни в управлінській орієнтації стали причиною розробки нової концепції управління матеріальними ресурсами багатьма провідними вченими світу. Велику увагу вони приділяють інтеграції всіх функціональних сфер, пов'язаних із проходженням матеріального потоку від виробника до споживача в єдиний комплекс. Дослідження, що проводилися Національною радою по управлінню фізичним розподілом (National Council of Physical Distribution Management, USA), показали, що впровадження інтегрованої системи управління матеріальними ресурсами і витратами може призвести до економії в розмірі 10 – 20% від загальних корпоративних витрат [1].

Сучасні методи підвищення ефективності управління матеріальними потоками і витратами мають практичний інтерес для української економіки, їх використання дасть можливість підприємствам нашої країни ефективно діяти як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Управління матеріальними ресурсами і витратами базується на чіткій взаємодії попиту, поставок, виробництва, транспортування і розподілу. Менеджер повинен організувати управління цілеспрямованою підготовкою і доцільним використанням коштів і послуг, необхідних для вирішення цих завдань.

Досвід розвинутих країн у сфері підвищення ефективності матеріального виробництва свідчить про те, що одним з основних інструментів зміцнення позицій на ринку є правильно організоване управління матеріальними ресурсами і витратами підприємства.

При організації управління матеріальними ресурсами необхідно пам'ятати, що елементи, які формують матеріальний потік підприємства, технологічно

пов'язані, а витрати, обумовлені ними, економічно залежні. Це означає, що зміни в одному із видів діяльності впливають на інші, а спроби зниження окремих витрат можуть призвести до більш високих сукупних втрат.

Основою ефективного управління матеріальними ресурсами і витратами є планування поставок, виробництва, збуту, збереження і транспортування як єдиного матеріального потоку [2] (див. рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Схема управління матеріальним потоком.

Впровадження ефективної системи управління матеріальними ресурсами і витратами на підприємстві може дати наступні результати:

- по-перше, скоротиться кількість продажів «втрачених» за відсутності запасів необхідної продукції, завдяки більш точному розміщенню запасів і контролю за ними. Тим самим досягається подвійна ціль: збільшення обсягу продажу і забезпечення більш високого рівня обслуговування споживача;

- по-друге, система управління матеріальними ресурсами і витратами підприємства, яка спроможна швидко реагувати на ринкові зміни, може забезпечити скорочення «циклу обслуговування споживачів» і, відповідно, скорочення запасів у них. Це дає підприємству постачальнику переваги перед конкурентами в боротьбі за свою частку ринку;
- по-третє, вдало спроектована система управління матеріальними ресурсами і витратами підприємства сприяє зміцненню зв'язків постачальника із споживачем. Це може бути досягнуто шляхом інтеграції засобів доставки продукції постачальника і засобів одержання її споживачем;
- по-четверте, ефективні методи «фізичного розподілу» дають істотну економію витрат, що можна поширити і на споживача у формі зниження оплати за доставку продукції і т.д.
- по-п'яте, впровадження ефективної системи управління матеріальними ресурсами і витратами дає можливість підприємству більш успішно і прибутково конкурувати на окремих ринках.

Таким чином, управління матеріальними ресурсами і витратами визначає цілі і принципи виробничо-господарської діяльності підприємства.

Основною метою процесу управління матеріальними ресурсами є задоволення потреб виробництва в матеріалах із максимально можливою економічною ефективністю.

Для успішного досягнення основної мети необхідно вирішити наступні завдання, а саме:

1. Дотримання зумовлених строків закупівлі сировини та комплектуючих виробів (матеріали, закуплені раніше від зазначеного строку, стають додатковим, вантажем на оборотні фонди підприємства, а запізнення із закупівлею може зірвати виробничу програму або призвести до її зміни.

2. Забезпечення чіткої відповідності між кількістю поставок і потребами в них (надлишок або недостатня кількість товарно-матеріальних ресурсів, що

постачаються, також негативно впливає на баланс оборотних фондів і стабільність виготовлення продукції, і може викликати додаткові витрати при поновленні балансового оптимуму).

3. Контроль за виконанням вимог виробництва за якістю сировини та комплектуючими виробами.

Основу економічної ефективності процесу управління матеріальними ресурсами становлять пошук і закупівля необхідних матеріалів задовільної якості за мінімальними цінами. Для цього необхідно вивчати ринок постачання, що здійснюють відповідні відділи фірм. Вихідним пунктом дослідження ринку повинно бути точно сформульоване виявлення проблеми.

Отримана інформація повинна відображати такі ринкові категорії як пропозиція, попит і ринковий баланс. Важливим інструментом дослідження ринку закупівлі товарів виробничого споживання є запити потенційних споживачів. Використовуючи запити ринку ми можемо зорієнтуватися на потенційний попит.

Відділ постачання повинен подати інформацію про ціни, можливі строки поставки, транспортні видатки, пошук їх оптимального поєднання.

Кількість матеріалів, дата поставок і тривалість періоду їх надходження залежать від виробничих програм підприємства, які визначаються результатами вивчення ринків збуту.

На основі дослідження ринку, та, зупинившись на окремих постачальниках, відділ постачання зобов'язаний визначити потребу підприємства в конкретних поставках [3].

Визначення потреб — це виявлення продуктів і послуг за їх якістю, кількістю в основному двома методами: шляхом визначення потреб на основі замовлень і планомірного визначення потреб на основі витрат.

Визначення потреб на основі замовлень відбувається розчленуванням специфікацій на окремі комплектуючі із врахуванням вже наявних складських запасів. Первинними потребами тут є потреби в готових виробах, вторинними —

вузли, з яких складаються вироби, третинними — деталі, з яких складаються вузли. Строки задоволення наступних потреб визначаються на основі термінів закупівлі попередніх [4].

Якщо потреби на основі замовлень не можуть бути визначені або застосування цього методу нераціональне, тоді використовують метод визначення потреб на основі витрат або попереднього досвіду [5]. Передбачувана потреба в цьому випадку визначається за допомогою найпростіших розрахункових методів. Як доповнення до них, на практиці часто використовують інтуїтивні методи прогнозу — перш за все в тих випадках, коли витрати не чуттєві до сезонних коливань і не відчують впливу яких-небудь зовнішніх чинників.

Нерегульованої економіки не буває. Держава, виконуючи свої функції, завжди певною мірою втручалася в економічні процеси. Проте якщо в епоху вільної конкуренції державне втручання в бізнес мало обмежений та епізодичний характер, то вже на початку ХХ ст. масштаби цього втручання розширилися, а з 40-х років стали безпрецедентними. Держава перетворилася на одного з провідних суб'єктів економічного життя практично в усіх індустріально розвинених країнах [4, с. 122].

У світовій практиці посилюється роль держави в економічному житті суспільства. Це виявляється в розробці системи нормативних актів, спрямованих на регулювання ринку, банківської діяльності, митних правил, бізнесу, цін і заробітної плати, соціального захисту населення, контролю за діяльністю монополістичних об'єднань. Проте так було не завжди.

За умов вільної конкуренції держава відігравала пасивну роль у регулюванні бізнесу, але активно функціонував ринковий механізм. Ринкова конкуренція, впливаючи на ціни і доходи, автоматично і оперативно пристосовувала дії суб'єктів бізнесу до економічної ситуації, яка постійно змінювалася, регулюючи рівновагу між попитом і пропозицією та забезпечуючи таким чином економічну стабільність у суспільстві.

Однак, у міру розвитку товарного виробництва, його монополізації і ускладнення відтворювальних процесів обмежуються можливості регулювання ринкового механізму. В економіці починають виявлятися суттєві недоліки: тривалі порушення рівноваги між сукупним попитом і пропозицією, інфляція, безробіття. Усе це позначається на функціонуванні підприємницьких структур. Не всі суб'єкти бізнесу можуть пристосуватися до такої економічної ситуації. Збільшується кількість підприємств, що зазнали банкрутства, держава втрачає платників податків, а разом з тим зменшується джерело поповнення казни та ін.

Потреба державного регулювання бізнесу впливає з об'єктивно властивих державі економічних функцій, основними з яких є такі:

- стратегія і тактика економічного розвитку, визначення цілей та пріоритетів здійснення структурної перебудови економіки;
- розробка і затвердження правових основ економіки;
- регулювання економічної діяльності, спрямованої на вирівнювання сукупного попиту і пропозиції;
- захист конкуренції як основного регулюючого механізму ринкової економіки;
- розробка антимонопольного законодавства та здійснення контролю за його реалізацією;
- перерозподіл доходів, спрямованих на усунення невідповідності їх розмірів, що властиво ринковій системі (програми допомоги, регулювання цін тощо);
- фінансування суспільних благ та послуг (благоустрій населених пунктів, будівництво доріг, музеїв, бібліотек тощо);
- регулювання зовнішньоекономічних відносин та ін.

Стимулюючи ефективне комерційне освоєння технологічних нововведень, ринковий механізм не здатний самотійно забезпечити бізнесу стратегічні прориви в галузі науки та технологій, глибокі структурні перетворення виробництва. Йому не вистачає потужності для того, щоб зрушити

великомасштабні інвестиційні проекти з тривалими строками окупності, високим рівнем ризику і невизначеністю щодо майбутнього прибутку. У таких ситуаціях бізнес потребує державного регулювання, оскільки воно необхідне для планування довгострокових зарубіжних інвестицій. Участь держави полягає в стимулюванні науково-технічного прогресу, інвестиційній та структурній політиці, у розробці відповідного законодавства.

Бізнес не може самостійно вирішити складні регіональні проблеми, що виникають під впливом історичних, національних, демографічних та інших неринкових факторів. Для їх вирішення також потрібне втручання держави, його відповідна регіональна політика. Як показує практика, державні втручання на національному та міжнародному рівнях є обов'язковою умовою здорового розвитку бізнесу.

Бізнес, як і ринкова економіка, не має природженого імунітету проти монополізму, інфляції та спадів ділової активності. Якщо держава залишається байдужою, ці процеси починають прогресувати, завдаючи чималих економічних та соціальних збитків. Теоретики кейнсіанства, які не приділяли належної уваги інфляційним наслідкам своїх політичних рекомендацій, сприяли інфляційному безумству 70-х років, справитися з яким ні бізнесу, ні ринковій системі виявилось не під силу. Знадобилися серйозні реформи державного регулювання.

Без держави бізнес ніколи не зможе зробити виробництво економічно безпечним, гарантувати здійснення соціально-економічних прав людини, вирівняти структурні та регіональні диспропорції та ін.

Очевидно, що бізнес, як і сучасне ринкове господарство, немислимий без антимонопольного регулювання, заходів щодо боротьби з інфляцією і політики короткострокової стабілізації, що блокує тривалі спади виробництва.

Підприємницька діяльність значною мірою залежить від наявної системи управління, форм методів державного регулювання економіки. Побудова ринкової системи господарювання за своїм цільовим спрямуванням повинна

забезпечувати умови для ефективного, суспільно-продуктивного підприємництва.

Державне регулювання підприємництва може поєднувати суто адміністративно-розпорядчі, обмежувальні методи і стимуляційні, фінансово-економічні. При цьому доцільно враховувати наявність стадій перехідного періоду — проходження в змішаному, послідовно-паралельному порядку таких етапів [5, с. 145].

Державне регулювання підприємництва полягає у тому, що держава законодавче забезпечує свободу конкуренції між підприємцями, захищає споживачів від нечесної конкуренції і монополізму. Органи державного управління регулюють свої відносини з підприємцями, використовуючи податкову, фінансово-кредитну і цінову політику; державне майно і систему резервів; ліцензування і лізинг; соціально-екологічні та інші норми і нормативи; науково-технічні, економічні та соціальні довгострокові програми; договори (контракти) на виконання робіт і поставок продукції для загальнодержавних потреб.

Слід звернути увагу на складові економічного механізму регулювання підприємницької діяльності: ринкові, спонукальні основи та стимули, економічні відносини суб'єктів ринкової системи, форми й методи державного регулювання. Якщо ринкові регулятори діють на рівні окремої фірми і по горизонталі (тобто знаходять свій прояв у взаємодії з іншими суб'єктами підприємницької діяльності), то державне регулювання втілює дію макроекономічного середовища. Свобода підприємництва міцно спирається на конкуренцію, тому що в її основі лежить ринок, де діє багато самостійних господарських одиниць, кожна з яких сама по собі здатна впливати на загальний попит чи ринкову ціну.

Державне регулювання переслідує різні цілі, серед яких можуть бути:

- 1) запобігання зростанню цін;
- 2) стримування або стимулювання виробництва певних товарів;

- 3) вилучення додаткових коштів для державного бюджету;
- 4) запобігання значній диференціації доходів.

Державна підтримка підприємництва полягає в тому, що держава: на умовах і в порядку, передбачених чинним законодавством, надає земельні ділянки і майно (виробничі і нежилі приміщення, об'єкти незавершеного будівництва, не використовуване устаткування), які необхідні для здійснення підприємницької діяльності; здійснює початкове облаштування неосвоєних територій об'єктами виробничої і соціальної інфраструктури з подальшим продажем або передачею підприємцям на умовах оренди, лізингу, кредиту; сприяє організації матеріально-технічного забезпечення та інформаційного обслуговування підприємництва, підготовці й перепідготовці необхідних кадрів, здатних ефективно господарювати.

Фінансово-кредитна підтримка суб'єктів підприємництва у країнах із розвинутою економікою здійснюється переважно під патронажем уряду та державних органів із використанням коштів бюджету, а також авторитету держави і важелів державної економічної політики, що спроможні зробити привабливим для суб'єктів приватного сектору співробітництво з малим та середнім підприємництвом.

Структура механізму державного регулювання — це система заходів, розроблених державою, з урахуванням вимог ринку та інтересів суб'єктів бізнесу. До цієї системи входять правовий та фінансовий механізми; механізми стимулювання, підтримки, сприяння, контролю; форми та методи реалізації державного регулювання, державні органи та фонди, які покликані займатися діяльністю підприємницьких структур та суб'єктів бізнесу.

За способами впливу механізми регулювання можуть бути прямими, тобто такими, що здійснюються за допомогою прийняття законодавчих актів, на яких ґрунтуються дії виконавчої влади, та непрямими — що ґрунтуються на використанні різних економічних, фінансових важелів (податків, цін, відсотків, кредитів, пільг тощо).

З метою виконання своїх економічних зобов'язань держава використовує різноманітні способи впливу на бізнес. Це створення законодавчих актів, що регулюють організацію, функціонування та розвиток бізнесу: розробка програм залучення підприємницьких структур у тендері для отримання державних замовлень; закупівля державою значної частини виготовленої на підприємствах бізнесу продукції; пільгове оподаткування для новостворених підприємницьких структур; однаковий з державними підприємствами доступ до фінансово-кредитних ресурсів; стимулювання випуску якісної, конкурентоспроможної продукції; державна підтримка розвитку підприємств бізнесу та сприяння у функціонуванні їх та ін.

Залежно від концепції державного втручання у бізнес держава використовує прямі або непрямі механізми регулювання. Так, ст. 15 Закону України «Про підприємництво» передбачає, що держава законодавче забезпечує свободу конкуренції між підприємцями, захищає споживачів від прояву недобросовісної конкуренції та монополізму у різних сферах підприємницької діяльності [3].

Органи державного управління будують свої відносини з підприємцями, використовуючи:

- податкову і фінансово-кредитну систему, яка встановлює ставки податків і відсотків по державних кредитах; податкові пільги; ціни та правила ціноутворення; цільові дотації; валютний курс; розміри економічних санкцій;
- державне майно і систему резервів, ліцензії, концесії, лізинг, соціальні, економічні та інші норми і нормативи;
- науково-технічні, економічні, соціальні, державні та регіональні програми;
- договори на виконання робіт і поставок для державних потреб.

Втручання державних органів до господарської діяльності суб'єктів підприємницького бізнесу не допускається, якщо вони не зачіпають

передбачених чинним законодавством прав державних органів на здійснення контролю за діяльністю підприємців.

Державні органи та службові особи можуть давати підприємцям вказівки тільки відповідно до своєї компетенції, встановленої законодавством. У разі видачі державним або іншим органам акта, що не відповідає його компетенції або вимогам законодавства, підприємець має право звернутися до суду або арбітражного суду із заявою про визнання такого акта недійсним.

Збиток, завданий підприємцю внаслідок виконання вказівок державних або інших органів чи їх службових осіб, які призвели до порушення цими органами або їх службовими особами передбачених законодавством обов'язків щодо підприємця, підлягає відшкодуванню цими органами. Суперечки про відшкодування збитків розглядаються судом або арбітражним судом.

Серед методів державного регулювання бізнесу немає непридатних або неефективних. Усі методи потрібні, питання лише у визначенні для кожної економічної зони та ситуації тієї ніші, де його застосування доцільне. Господарські втрати починаються тоді, коли влада виходить за межі розумного, віддаючи надмірну перевагу економічним або адміністративним методам.

Необхідним є прямий державний контроль над монопольними цінами. Тут допускається навіть державне регулювання цін. Проте можна встановити для підприємств-монополістів граничні рівні рентабельності.

Механізм державного регулювання в Україні закріплений у Законі «Про захист економічної конкуренції» [6]. Цей закон поширюється на відносини, в яких беруть участь підприємці, суб'єкти бізнесу.

Державна політика в сфері обмеження монополізму у бізнесі, здійснення заходів щодо демонополізації економіки, фінансової, матеріально-технічної, інформаційної, консультативної та іншої підтримки підприємців, які сприяють розвитку конкуренції, здійснюється уповноваженими на це органами влади та управління.

Державний контроль за змістом антимонопольного законодавства, захист інтересів підприємців, бізнесменів здійснюється Антимонопольним комітетом відповідно до його компетенції.

Державного регулювання потребують так звані побічні (екологічні) ефекти від діяльності ряду підприємств бізнесу. Якщо, наприклад, якесь виробництво завдало непоправної шкоди навколишньому середовищу, то фінансові санкції (якими б значними вони не були) природу не відтворять. Економічні заходи потрібно доповнити державними. У цілому ж необхідні жорсткі стандарти господарської діяльності, що гарантують населенню екологічну безпеку.

Крім екологічних є чимало й інших національних стандартів, їх розробка, контроль за додержанням здійснюються всіма, хто бере участь у бізнесі, у функціонуванні економічної системи, утворює сферу державного регулювання [22].

Важливим методом державного регулювання бізнесу є амортизаційна політика, коли держава здійснює заходи, щодо прискорення амортизації. В цьому випадку суб'єкти бізнесу, виручка яких від реалізації продукції, робіт та послуг ще віднесені у встановленому порядку до пріоритетних напрямів, становить не менш як 70 відсотків її загального обсягу, мають право протягом перших трьох років діяльності провадити амортизаційні відрахування з вартості основних виробничих фондів у розмірах, що в два рази перевищують встановлені норми.

Інші підприємства бізнесу мають право протягом перших трьох років діяльності здійснювати амортизаційні відрахування з вартості основних виробничих фондів у розмірах, що в півтора рази перевищують встановлені норми.

Зміст і форми практичної реалізації названих методів і принципів державного регулювання економіки знаходять відображення у певній сукупності виконуваних державою економічних функцій.

Слід мати на увазі, що серед механізмів державного регулювання бізнесу немає ідеальних. Будь який з них, даючи позитивний результат в одному випадку, неодмінно дасть негативні ефекти в інших. І тут нічого не можна змінити. Тоді виявляється, що від держави, яка збирається користуватися економічними інструментами регулювання бізнесу вимагається постійний контроль над такими негативними ефектами.

1.2 Значення та нормативна база функціонування малого бізнесу у системи господарювання України

Термін «підприємництво» запозичений з Франції. Він був уведений в економічний лексикон на початку 18 сторіччя французьким економістом Рішаром Кантільйоном, який характеризував самостійного підприємця (ремісника, фермера, купця) як індивідуального виробника і власника, діяльність якого обов'язково пов'язана з певним господарським ризиком.

Підприємництво — це самостійна, ініціативна господарсько-фінансова діяльність громадян, спрямована на отримання прибутку (доходу) і здійснюється від свого імені на власний ризик та під свою особисту майнову відповідальність або ж під майнову відповідальність юридичної особи — підприємства (організації) [1, с. 7].

Розуміння сутності підприємництва пов'язано з визначенням його ролі в економіці різних рівнів системи господарювання. Конкретно роль і значення підприємництва в економічному розвитку країни можна звести до такого.

По-перше, підприємництво слугує важелем для зміни структури економіки. Для підприємців основний спонукальний мотив — можливість одержання прибутку. Вони майже завжди концентрують свої дії на розвитку перспективних напрямків господарської діяльності, віддача від яких може перевершити середні показники.

По-друге, розвиток підприємництва створює «поживне середовище» для конкуренції. Забезпечуючи освоєння перспективних виробництв, підприємці сприяють швидшому оновленню техніко-технологічної бази і номенклатури

продукції фірми. Вони стимулюють господарську активність, підтримуючи конкуренцію й існуючий ринок.

По-третє, підприємництво можна вважати каталізатором економічного розвитку. Цей своєрідний прискорювач істотно впливає на структурну перебудову в економіці; збільшення обсягів виробництва і надання послуг, стимулювання інвестиційної діяльності; підвищення рівня попиту і пропозиції; прискорення темпів економічного розвитку національної економіки в цілому.

По-четверте, підприємництво сприяє економії, раціональному використанню всіх ресурсів. Діяльність підприємця нерозривно зв'язана з господарським ризиком. Саме ця обставина є потужним стимулом економії ресурсів, вимагає від підприємця детального аналізу рентабельності проектів відповідального ставлення до інвестицій, раціонального витрачання ресурсу, найму робочої сили.

По-п'яте, підприємництво забезпечує сильнодіючі стимули до високо - ефективної праці. У більшості випадків особистості, котрі мають власний бізнес і завдяки цьому сильніші спонукальні мотиви, більше зацікавлені в якісній і продуктивній праці, ніж наймані працівники. Такий психологічний феномен вільної праці для одержання власного зиску забезпечує ще більший вигрaш для економіки в цілому.

Розглянуті вище прояви значущості підприємницької діяльності дозволяють зробити загальний висновок.

Підприємництво виконує особливу функцію в економіці і народному господарстві, змістова сутність якої зводиться до оновлення економічної системи, створення інноваційного середовища, що спричиняє руйнацію традиційних структур і відкриття шляху до перетворень, зрештою стає тією силою, котра прискорює рух економіки по шляху ефективності, раціоналізації, бережливості і постійного оновлення.

Нагромаджений досвід усіх без винятку індустріально розвинутих країн з ринковою економікою соціального спрямування незаперечно підтверджує підприємництво — необхідна умова досягнення економічного успіху.

Сучасна наука визначає підприємництво як особливий вид діяльності і містить такі ознаки:

а) свобода у виборі видів і методів діяльності: підприємець має право без обмежень приймати рішення і здійснювати самостійно будь-яку діяльність, що не суперечить чинному законодавству;

б) наявність фактора ризику: підприємець несе персональну майнову відповідальність за прийняті рішення та їх наслідки;

в) орієнтація на досягнення комерційного успіху: підприємництво — це діяльність, спрямована на досягнення прибутку;

г) інноваційний характер: підприємництво — це спроба створити щось нове або поліпшити те, що вже існує.

Головними умовами здійснення підприємницької діяльності є:

1) приватна автономність підприємця, тобто його повна економічна і господарська свобода у виборі сфери, методів, часу, місця здійснення підприємницької діяльності;

2) повна відповідальність підприємця за економічні, екологічні та соціальні наслідки своєї діяльності й пов'язаний з нею ризик;

3) власна орієнтація підприємця на комерційний успіх, на одержання прибутку.

Найпоширенішою висхідною сферою підприємництва є малий бізнес. У ньому діють більшість підприємців. Малий бізнес створює умови для розвитку підприємництва. Висока гнучкість, швидкість реакції на зміни в ринкових умовах, відсутність жорсткої регламентації праці, широкі можливості для прояву ініціативи й розумного ризику, притаманні малому бізнесу, приваблюють приватного підприємця.

Відомі західні економісти Кемпбелл Р. Макконнелл, Стенлі Л. Брю зазначають: «Якщо ця мінімальна, або нормальна, винагорода не забезпечується, підприємець переорієнтує свої зусилля з даного напрямку діяльності на інший, більш привабливий або навіть відмовиться від ролі підприємця заради одержання зарплати або платні» [2, с. 61].

Нормальний прибуток (винагорода) необхідний для того, щоб підприємець залишався у певній сфері діяльності (виробництво, надання послуг тощо).

В економічній літературі одержання доходу, що перевищує так званий нормальний прибуток підприємця, визначається поняттям економічний прибуток.

Отже, підприємницька діяльність зберігається за наявності нормального прибутку і заохочується, стимулюється до вдосконалення і розширення за умов отримання підприємцем економічного прибутку.

Принципи у будь-якій сфері діяльності — це ті обов'язкові правила поведінки, якими зобов'язані керуватися і котрих повинні дотримуватись усі учасники даного процесу.

Відповідно до чинного законодавства в Україні підприємницька діяльність здійснюється на основі таких принципів [3]:

- 1) вільний вибір видів діяльності;
- 2) залучення на добровільних засадах до здійснення підприємницької діяльності майна та коштів юридичних осіб і громадян;
- 3) самостійне формування програми діяльності та вибір постачальників і споживачів виготовленої продукції, установлення цін відповідно до законодавства;
- 4) вільне наймання працівників;
- 5) залучення і використання матеріально-технічних, фінансових, трудових, природних та інших видів ресурсів, використання яких не заборонене або не обмежене законодавством;

6) вільне розпорядження прибутком, що залишається після внесення платежів, установлених законодавством;

7) самостійне здійснення підприємцем — юридичною особою зовнішньоекономічної діяльності, використання будь-яким підприємцем належної йому частки валютної виручки на власний розсуд.

Звісно, реалізація принципів потребує відповідного механізму. Механізм реалізації підприємницької діяльності формується під впливом конкретних умов господарювання і призначений для організації, здійснення та збереження цієї діяльності, досягнення цілі підприємця. Цей механізм визначається формою власності (державна чи приватна), чинним законодавством, рівнем економічного розвитку національної економіки, фінансово-кредитної і банківської систем тощо.

Сутність механізму реалізації підприємницької діяльності полягає у тому, що він є конкретним господарським інструментом (сукупністю заходів, методів, функцій), завдяки якому організовується і досягає цілі діяльність суб'єктів підприємництва.

Наукові розроблення сучасних економістів структурують механізм реалізації підприємницької діяльності за певними ознаками, згідно з якими розрізняють:

- економічний механізм;
- соціальний механізм;
- організаційний механізм.

Економічний механізм ґрунтується на використанні вартісних інструментів, які є необхідною передумовою функціонування підприємства в ринкових умовах (самостійне бізнес планування, укладання угод, ціноутворення, інвестування тощо).

Соціальний механізм формується і діє згідно з інтересами підприємця та інших учасників підприємницького процесу.

Організаційний механізм формує ланки організації підприємницької діяльності протягом повного життєвого циклу підприємницької структури: реєстрація, функціонування, державна підтримка, регулювання, міжнародна підтримка, донорські організації, ринкова інфраструктура, ліцензування, лізинг, запобігання банкрутству, санація, банкрутство і порядок ліквідації підприємницької структури.

Упродовж життєвого циклу підприємницьких структур економічний, соціальний та організаційний механізми діють як єдина система здійснення, збереження і розвитку підприємницької діяльності.

Обов'язковою передумовою державного регулювання економіки є створення необхідної правової бази. Правову основу такого регулювання становлять законодавчі та нормативні акти, котрі визначають порядок формування і функціонування елементів ринкового господарства.

Правові основи й організаційні форми мають забезпечувати безперешкодне й ефективне функціонування підприємницьких структур у ринковій економіці. Вони нібито визначають «правила гри», створюють їх опору (підвалину), забезпечуючи перспективу і стабільність власного бізнесу.

Правовою основою підприємництва є законодавчі та інші нормативно-правові акти, відповідні норми цивільного, фінансово-кредитного, податкового, адміністративного, трудового та інших галузей чинного законодавства.

Період становлення бізнесу в нашій країні досить складний, його умовно можна поділити на окремі етапи. Першим є становлення малого бізнесу, який розпочався ще за часів колишнього Радянського Союзу в 1990 році, коли вийшла Постанова Ради Міністрів СРСР «Про заходи щодо створення і розвитку малих підприємств», на підставі якої вперше юридичні й фізичні особи мали право створювати приватні підприємства з використанням найманої праці.

Правове регулювання підприємницької діяльності в Україні здійснюється низкою законів (їх понад шістдесят) і, насамперед, законами про підприємництво, власність, підприємства, банки і банківську діяльність,

інвестиції, оподаткування, зовнішньоекономічну діяльність тощо. Поряд з цим діють також Укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів (наприклад, Постанова про заходи щодо створення і розвитку малих підприємств як однієї з головних форм підприємництва, малого бізнесу).

З-поміж великої кількості юридичних актів основним є Закон України «Про підприємництво», який визначає загальні правові, економічні та соціальні засади здійснення підприємницької діяльності фізичними та юридичними особами на території України, встановлює гарантії свободи підприємництва і його державної підтримки. З метою однозначного їх розуміння варто пояснити найбільш принципові з них.

Умови здійснення підприємницької діяльності. До таких умов закон про підприємництво відносить: процедуру державної реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності; найм і соціальні гарантії працівників, здійснювані підприємцем; відповідальність і порядок припинення діяльності суб'єктів підприємництва.

Державна реєстрація будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності здійснюється за місцем його знаходження (проживання) місцевим органом влади після подання належних документів (рішення власника майна або засновницький договір; письмове підтвердження юридичної адреси суб'єкта підприємництва; статут; квитанція про сплату мита за реєстрацію; реєстраційна картка встановленого зразка). За умови позитивного рішення орган, що здійснює реєстрацію, видає посвідчення про реєстрацію, сповіщає про це відповідну податкову інспекцію й орган державної статистики. Останній вносить зареєстрований суб'єкт підприємницької діяльності до Єдиного державного реєстру підприємств і організацій України (автоматизованої системи збирання, накопичення й обробки даних про підприємства та організації всіх форм власності, а також їх відокремлені підрозділи – філії, відділення, представництва тощо), встановлює ідентифікаційний код і коди класифікаційних ознак, видає довідку про включення до Державного реєстру. Посвідчення про державну

реєстрацію суб'єкта підприємництва є підставою для відкриття відповідних рахунків у банках [3].

Право наймання працівників і соціальні гарантії за використання їхньої праці практично реалізуються укладанням з ними трудових договорів (контрактів, угод), в яких конкретно визначаються умови і охорона праці, її оплата не нижче за встановлений державою мінімальний рівень, а також інші соціальні гарантії, включаючи соціальне та медичне страхування і соціальне забезпечення згідно з чинним законодавством України.

Матеріальна відповідальність і порядок припинення підприємницької діяльності також чітко регулюються законом про підприємництво. Підприємець зобов'язаний не завдавати шкоди довкіллю, не порушувати права й інтереси суб'єктів підприємництва і держави. За заподіяну шкоду або збитки підприємець несе майнову та іншу встановлену законом відповідальність. Будь-який суб'єкт підприємницької діяльності може бути визнаний банкрутом з усіма наступними наслідками. Діяльність суб'єкта підприємництва може бути припинена з власної ініціативи підприємця, на основі рішення суду або арбітражу, у випадку закінчення строку дії ліцензії, визнання банкрутом тощо.

Взаємовідносини підприємців і держави визначаються законом про підприємництво й охоплюють загальні гарантії прав і гарантії майнових прав підприємців, державні підтримку і регулювання підприємництва, діяльність іноземних підприємців [23].

Держава гарантує всім підприємцям рівні права і створює рівні можливості щодо формування і використання всіх видів суспільних ресурсів, а також недоторканності майна і забезпечення захисту права власності. Забезпечення підприємців централізовано розподілюваними державою ресурсами здійснюється за умови виконання ними робіт і поставок для державних потреб.

Вилучення державою у підприємця його виробничих (основних і оборотних) фондів та іншого використовуваного ним майна не допускається (окрім випадків, передбачених законодавчими актами України). Будь-які

суперечки щодо відшкодування збитків підприємцям вирішуються судовими чи арбітражними органами відповідно до їхньої компетенції [3].

Законом України «Про підприємництво» було визначено загальні правові, економічні та соціальні засади, умови здійснення підприємницької діяльності, а також визначено правові основи державного регулювання й підтримки підприємництва, відносин суб'єктів підприємницької діяльності та держави.

У той же час згідно з постановою Кабінету Міністрів УРСР №12 від 24 травня 1991 року «Про перелік міністерств та інших центральних органів управління УРСР» було і створено Державний комітет України із сприяння малим підприємствам і підприємництву як центральний орган державної виконавчої влади, основним завданням якого стало здійснення державної підтримки і координації розвитку підприємництва, в тому числі малого, реалізація стратегії державної політики розвитку суспільного виробництва, сприяння структурній перебудові економіки, формування системи заходів щодо забезпечення економічної самостійності України.

У березні 1993 року Кабінетом Міністрів України було схвалено Програму державної підтримки підприємництва в Україні, яка розглядалась як складова комплексу заходів щодо сприяння розвитку ринкових відносин та виходу України з економічної кризи і входження її у світові господарські зв'язки.

Метою Програми стала реалізація державної політики щодо підтримки й захисту підприємництва, створення правових і організаційно-економічних умов для розвитку та формування механізму державного регулювання й координації підприємницької діяльності. Головними ж завданнями цієї програми були: формування правової бази розвитку і підтримки підприємництва; створення системи фінансування, кредитування та страхування підприємницької діяльності; забезпечення матеріальних умов розвитку підприємництва; формування ринкової інфраструктури для розвитку та забезпечення швидкого міжгосподарського, міжгалузевого й міжрегіонального перерозподілу капіталу і

робочої сили; підготовка кадрів для підприємницької діяльності, інформаційна й науково-методична підтримка підприємництва.

Наступний етап державної політики підтримки малого бізнесу розпочався у 1996 році. Початок новому етапу поклало схвалення Кабінетом Міністрів України Концепції державної політики розвитку малого підприємництва (квітень 1996), конституційне закріплення свободи підприємництва (червень 1996) та затвердження Кабінетом Міністрів України Програми розвитку малого підприємництва в Україні на 1997-1998 роки (січень 1997).

Відповідну концепцію було розроблено в березні 1996 року та запропоновано Уряду Міністерством економіки України, а в квітні 1996 року її було схвалено Кабінетом Міністрів України. Мета Концепції державної політики розвитку малого підприємництва — спрямування дій центральних, регіональних і місцевих органів державної виконавчої влади на творення режиму найбільшого сприяння розвитку малого підприємництва. У Концепції визначено завдання, принципи та основні напрями державної підтримки, а також регулювання розвитку малого підприємництва, його організаційне забезпечення.

Відповідно до Концепції та з метою активнішого освоєння ринкового середовища Кабінет Міністрів України постановою від 29 січня 1997 року затвердив Програму розвитку малого підприємництва в Україні на 1997—1998 рр. Метою Програми визначено забезпечення сталою розвитку малого підприємництва як невід’ємного сектора ринкової економіки й головного чинника створення нових робочих місць. Дуже важливо, що вже в цій програмі виділяється ключове соціальне значення малого підприємництва — швидке створення робочих місць (яке ще й не потребує державного фінансування).

І нарешті, з погляду нормативно-правового забезпечення, відбулося конституційне закріплення свободи підприємництва. Відповідно до Конституції України, яку було прийнято на п’ятій сесії Верховної Ради України 28 червня

1996 року, «Кожен має право на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом» [7, ч. 1 ст. 42].

З метою забезпечення здійснення державної політики щодо розвитку та підтримки підприємництва, ефективного використання його можливостей в умовах реформування економіки, як уже зазначалося, Указом Президента України від 29 липня 1997 року було створено Державний комітет України з питань розвитку підприємництва, який є центральним органом виконавчої влади. Відповідно до цього Указу Ліцензійна палата України підпорядковується даному комітетові.

З метою формування і реалізації державної політики щодо малого підприємництва, ефективного використання його можливостей у розвитку національної економіки Президент України 12 травня 1998 року підписав Указ «Про державну підтримку малого підприємництва». Цим Указом визначено основні напрями підтримки малого підприємництва, яке вважається одним із найважливіших завдань державної політики [8].

Подальший хід реалізації політики розвитку підприємництва показав, що успіхи були досягнуті саме у сфері правового забезпечення підприємницької діяльності. На початку 1998 року були прийняті ключові законодавчі зміни, що ввели три нові для України методи спрощеного оподаткування: фіксований податок (введений Законом України «Про внесення змін до Декрету Кабінету Міністрів України «Про прибутковий податок з громадян»), спеціальний торговий патент (введений Законом України «Про внесення змін до Закону України «Про патентування деяких видів підприємницької діяльності») та єдиний податок (введений Указом Президента України «Про спрощену систему оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва»). Впровадження цих методів оподаткування під тиском підприємницького середовища суттєво вплинуло на кількісний ріст суб'єктів малого підприємництва, який спостерігався починаючи з 1998 року.

Зі створенням в 1998 році Держпідприємництва почався наступний етап політики державної підтримки підприємництва. Його базовою відмінністю є визнання на рівні державної політики необхідності зменшення державного втручання в підприємницьку діяльність, відмова від певного патерналізму з боку держави, формування середовища, сприятливого для розвитку підприємництва шляхом усунення адміністративних бюрократичних бар'єрів.

Подальшим розвитком державної політики щодо малого підприємництва і, можливо, початком нового етапу є прийняття Законів України «Про державну підтримку малого підприємництва» та «Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні».

У Законі України «Про державну підтримку малого підприємництва» вперше законодавче визначено «правові засади державної підтримки суб'єктів малого підприємництва незалежно від форми власності з метою якнайшвидшого виходу з економічної кризи та створення умов для розширення впровадження ринкових реформ в Україні» [9]. Тобто визнано ключову роль розвитку малого підприємництва як чинника ринкових реформ. У Законі окреслено роль та місце програм розвитку малого підприємництва й зазначено, що «Національна програма сприяння розвитку малого підприємництва в Україні є комплексом заходів, спрямованих на реалізацію державної політики щодо вирішення проблем розвитку малого підприємництва».

Національній програмі відводиться роль консолідуючого механізму реалізації політики, в якому можуть брати участь як державні, так і місцеві органи влади, об'єднання підприємців і суб'єктів інфраструктури, таких як бізнес-центри, бізнес-інкубатори, консалтингові, лізингові й інші фірми. Важливо, що саме на цих засадах Програма стане дійсно національною, а політика розвитку малого підприємництва — загальнодержавною.

На основі положень Закону України «Про державну підтримку малого підприємництва» та виходячи з важливого значення розвитку малого

підприємництва для економіки України, наприкінці 2000 року Прийнято Закон України «Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні». Згідно з цим Законом, активізацію фінансово-кредитних та інвестиційних механізмів, пошук нових форм фінансово-кредитної підтримки малого підприємництва визначено як одне з основних завдань Програми. В контексті цього завдання передбачено, що фінансово-кредитна підтримка малого підприємництва спрямована на: формування мережі регіональних фондів підтримки підприємництва та кредитно-гарантійних установ; розроблення і впровадження ефективних кредитно-гарантійних механізмів мікрокредитування суб'єктів малого підприємництва; створення й підтримку фінансових інститутів, які працюють на розвиток малого підприємництва.

У системі заходів щодо реалізації Національної програми сприяння розвитку малого підприємництва в Україні вже на першому етапі її реалізації в частині фінансово-кредитного забезпечення розвитку малого бізнесу були передбачені наступні етапи:

- удосконалення Закону про мікрокредитування суб'єктів малого підприємництва спеціальними установами — з метою встановлення правових умов щодо фінансової підтримки суб'єктів малого бізнесу небанківськими фінансовими установами;
- розроблення механізму компенсації частки лізингових платежів лізингоодержувачам — суб'єктам малого підприємництва — з метою сприяння технічній оснащеності та фондоозброєності; сприяння функціонування кредитно-гарантійної установи — з метою розширення можливостей доступу малого підприємництва до позабюджетних джерел, їх кредитно-гарантійної підтримки; формування мережі регіональних фондів підтримки підприємництва в усіх регіонах України — з метою впровадження прогресивних механізмів кредитно-гарантійної підтримки підприємництва;

- здійснення заходів щодо залучення коштів іноземних кредитних ліній міжнародної технічної допомоги для підтримки малих підприємств — з метою розширення можливостей доступу малого підприємництва до позабюджетних фінансових джерел; розроблення та впровадження механізму надання гарантій від ризиків некомерційного характеру на базі діючого проекту створення інвестиційної привабливості — з метою надання гарантій, забезпечення інвестиційної підтримки малих підприємств.

З 1 січня 2004 р. набрав чинності Господарський кодекс України, який покликаний встановити «відповідно до Конституції України правові основи господарської діяльності (господарювання), яка базується на різноманітності суб'єктів господарювання різних форм власності». Разом з цим втратили чинність Закон України «Про підприємництво» з наступними змінами, крім статті 4 Закону, а також Закон України «Про підприємства в Україні».

Господарський кодекс України має на меті забезпечити зростання ділової активності суб'єктів господарювання, розвиток підприємництва і на цій основі підвищення ефективності суспільного виробництва, його соціальну спрямованість відповідно до вимог Конституції України, утвердити суспільний господарський порядок в економічній системі України, сприяти гармонізації її з іншими економічними системами.

1.3 Моделі управління матеріальними ресурсами на малих виробничих підприємствах

Основна модель економічного замовлення (EOQ) [25]. Цією технікою легко користуватися, але вона потребує багатьох припущень). Найвагоміші припущення наступні:

- Попит відомий і постійний.
- Поточний час, час між розміщенням замовлення і отриманням замовлення відомий і постійний.

- Заовлення отримують миттєво. Тобто заовлений запас надходить в одній партії і в один час.
- Зменшення (дисконт) кількості неможливе.
- Змінними є лише витрати на переналагодження чи розміщення заовлення і витрати на зберігання чи складування запасів у часі (витрати зберігання чи поточні витрати).
- Дефіцит абсолютно виключений, якщо заовлення розміщене вчасно.

Рівень заовлення збільшується від 0 до Q одиниць, коли надходить заовлення.

Так як попит постійний у часі, запас зменшується з постійною швидкістю. Коли рівень запасу досягає 0, нове заовлення розміщується і миттєво надходить, а рівень запасу робить стрибок на Q одиниць. Цей процес триває у часі постійно.

Із збільшенням величини заовлення кількість заовлень, що розміщуються на протязі року, буде зменшуватись. Тобто збільшення величини заовлення супроводжується зменшенням річних витрат на заовлення і самих витрат, пов'язаних із заовленням. Але, так як величина заовлення збільшується, збільшуються витрати на зберігання оскільки збільшується середня величина запасу, який необхідно зберігати.

Оптимальною величина заовлення є у випадку, коли витрати на заовлення і поточні витрати співпадають. Оптимальний розмір заовлення (Q_{opt}) розраховується за формулою:

$$Q_{opt} = \sqrt{sr \left(\frac{2DS}{H} \right)}, \quad (1.1)$$

де D – річний попит в одиницях,

S – витрати на одне заовлення,

H – витрати зберігання або поточні витрати на одиницю в рік.

Також ми можемо визначити кількість замовлень в рік (N) і час між замовленнями (T):

$$N = \frac{D}{Q_{opt}}, \quad (1.2)$$

$$T = \frac{W}{N}, \quad (1.3)$$

де W – кількість робочих днів в році.

Модель виробничого (по кількості) замовлення [26]. У попередній моделі ми припускали, що вся кількість одиниць замовлення надходить одночасно. Однак є випадки, коли фірма може поповнювати запаси на протязі певного періоду часу, коли запаси безперервно надходять і поновлюються через певний період часу, тобто коли вироби виробляються і продаються одночасно. В таких умовах ми повинні прийняти до уваги продуктивність праці за день (швидкість притоку запасу) і швидкість денних витрат запасу.

Ця модель передбачає припущення, що витрати на замовлення дорівнюють витратам на зберігання. Тому Q_{opt} визначається за формулою:

$$Q_{opt} = \sqrt[3]{\frac{2DS}{H(1-\frac{D}{P})}}, \quad (1.4)$$

де P – річна продуктивність праці.

Модель замовлення з резервним запасом. В ряді моделей запасів ми не можемо дозволити виникнення нестач запасів або, інакше кажучи, ми не можемо припустити зберігання, яке не відповідає поточному попиту. Однак є багато ситуацій коли запланована нестача була б до речі.

Припустимо, що можливі нестачі і тому можливі страхові запаси, щоб уникнути нестач. Моделі, які відображають такий стан виробництва, називаються моделями замовлення з резервним запасом, або моделями, які планують нестачу запасу. Основні припущення для цієї моделі — ті ж, що і для

попередніх моделей. Однак, ми ще припускаємо, що продажі не будуть втрачені через нестачу запасів.

Для даної моделі оптимальний розмір замовлення розраховується за формулою:

$$Q_{opt} = \text{sqr}\left(\frac{2DS}{(H)}\right) \times \frac{(H+B)}{B}, \quad (1.5)$$

де B – витрати одиниці страхового запасу в рік.

Знайдемо оптимальне перевищення страхового запасу (b):

$$b = Q_{opt} \times \frac{B}{(B+H)}, \quad (1.6)$$

Знайдемо оптимальну кількість одиниць страхового запасу ($Q_{opt}-b$):

$$(Q_{opt} - b) = Q_{opt} \times \frac{1-B}{(B+H)}, \quad (1.7)$$

Моделі з дисконтуємою кількістю. Щоб збільшити обсяги продаж, багато компаній пропонують своїм покупцям дисконтування по кількості. Кількісний дисконт – це зниження ціни одиниці P , коли товар купують у великих кількостях. Є дисконтна таблиця з декількома значеннями дисконту для великих замовлень. Типовий розклад кількісного дисконту представлено в таблиці 1.1

Таблиця 1.1 – Розклад кількісного дисконту

Номер дисконту	Дисконтуєма кількість	Дисконт, %	Дисконтна ціна за одиницю, P
1	Від 0 до 999	0	5,00
2	1000 – 1999	4	4,80
3	2000 і більше	5	4,75

Оскільки вартість одиниці для третього дисконту в таблиці 1.1 є найменшою, є спокуса зробити замовлення в 2000 од. або більше, щоб виграти

на зниженні ціни виробу. Розміщуючи замовлення по величині з найбільшою дисконтною ціною, з іншої сторони, можна не досягти мінімізації загальних витрат на запаси. При збільшенні дисконтуємої кількості витрати на продукт падають, але при цьому збільшуються витрати на зберігання, оскільки замовлення стає більшим. Тому максимальний виграш досягається, коли значення кількісного дисконта розглядається між вартістю продукту, що зменшується, і витратами зберігання, які збільшуються. Величина загальних річних витрат (ТС) в цьому випадку визначається за формулою:

$$TC = \frac{DS}{Q} + \frac{QH}{2} + PD, \quad (1.8)$$

де D – річний попит в одиницях,

S – витрати замовлення,

Q – кількість одиниць на замовлення,

P – ціна одиниці виробу,

H – витрати зберігання одиниці за рік.

Тепер ми можемо визначити кількість, яка буде відповідати мінімальним загальним річним витратам:

$$Q_{opt} = \sqrt{\frac{2DS}{IP}}, \quad (1.9)$$

1. Для кожного значення дисконту розраховуємо величину Q_{opt} .

Тут витрати зберігання ($H=IP$) виражені у вигляді відсотка I від ціни одиниці продукту P замість того, щоб розглядати їх як постійну величину, яка припадає на одиницю продукту в рік H .

2. Для будь-якого дисконту, якщо кількість товару, що замовляється, надто мала, щоб бути дисконтованою, змінимо кількість товару, що замовляється, в бік його збільшення до найближчої мінімальної величини, яку вже допускає відповідний дисконт.

Крива загальних витрат розпадається на три різних кривих. Є крива загальних витрат для першого ($0 < Q < 999$), другого ($1000 < Q < 1999$) і третього дисконта ($2000 < Q$). Поглянемо на криву загальних витрат: Q_{opt} для дисконта 2 менше, ніж дисконтує мий проміжок від 1000 до 1999 одиниць. Як показують цифри, мінімально можлива кількість одиниць замовлення в цьому діапазоні 1000 одиниць є кількістю, яка мінімізує загальні витрати. Зауважимо, що кількість, яка замовляється, розрахована в пункті 1., яка більше значення діапазону, що дисконтується, може бути відкинута.

3. Розрахуємо загальні витрати для кожного Q_{opt} , якщо воно було менше значення діапазону, який дисконтується. Впевнимися, що збільшення значення замовлення відповідає величині Q_{opt} .

4. Виберемо те Q_{opt} , яке відповідає найнижчим загальним витратам, розрахованим в пункті 3. Воно дорівнює кількості, яка буде мінімізувати загальні витрати запасів.

Таким чином, застосування моделі з дисконтуємою кількістю дозволить визначити розмір оптимальної партії поставки при мінімальних витратах.

Висновки до розділу 1

У даному розділі було проведено глибокий теоретичний аналіз основних аспектів управління малим бізнесом із фокусом на управління матеріальними ресурсами та ролі державного регулювання у забезпеченні ефективного функціонування підприємств.

По-перше, встановлено, що управління матеріальними ресурсами є критично важливою складовою загального управлінського процесу на малих підприємствах, оскільки воно визначає ритмічність виробництва, рівень витрат, якість обслуговування споживачів і, зрештою, конкурентоспроможність. Визначальним фактором ефективності цього процесу є інтеграція всіх функціональних сфер, пов'язаних із проходженням матеріального потоку — від постачальника до споживача.

По-друге, виявлено, що ключовими завданнями управління матеріальними ресурсами є дотримання строків постачання, відповідність обсягів закупівель реальним потребам виробництва та контроль якості матеріалів. Реалізація цих завдань дозволяє мінімізувати загальні витрати, уникнути надлишкових запасів, уникнути простоїв і забезпечити стабільність виробничого процесу.

По-третє, проаналізовані сучасні моделі управління запасами, зокрема модель EOQ, модель з резервним запасом, модель виробничого замовлення та моделі з дисконтуємою кількістю. Застосування цих моделей дає змогу оптимізувати обсяг замовлень, зменшити витрати на зберігання та мінімізувати ризики дефіциту ресурсів, що є особливо актуальним для малих виробничих підприємств з обмеженими фінансовими й складськими ресурсами.

По-четверте, обґрунтовано, що державне регулювання підприємницької діяльності є необхідною умовою функціонування малого бізнесу, зокрема через запровадження правових норм, створення фінансово-кредитної підтримки, антимонопольної політики, механізмів стимулювання інноваційної діяльності та забезпечення регіонального розвитку. Історія розвитку нормативної бази в Україні свідчить про послідовне розширення форм державної підтримки та створення інституційних умов для розвитку малого підприємництва.

По-п'яте, визначено ключові функції держави у сфері регулювання бізнесу — від забезпечення конкуренції й захисту прав підприємців до розробки програм підтримки малого підприємництва, зокрема Національної програми розвитку малого бізнесу, яка передбачає фінансову, консультативну й інфраструктурну допомогу суб'єктам господарювання.

Загалом, малий бізнес виконує важливу роль у структурній перебудові економіки, стимулює конкуренцію, прискорює технологічне оновлення та створює робочі місця. Його успішне функціонування можливе за умов ефективного внутрішнього управління ресурсами, впровадження сучасних

економіко-математичних моделей і за сприятливого державного макроекономічного середовища.



РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «ВІВАЛ»

2.1 Аналіз та оцінка організаційно-економічної діяльності підприємства ТОВ «Вівал»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Вівал» створено за згодою його засновників 29.04.1996 р.. Засновниками Товариства є наступні фізичні особи: 1.Галицький Віталій Володимирович, 2. Сас Тетяна Вікторівна. Статутний фонд ТОВ «Вівал» – 30000 грн.

Внески до статутного фонду мають бути зроблені протягом року з дня реєстрації змін і доповнень до статуту відповідно протоколу від 15.01.1997 р. грошима, а також основними і оборотними засобами у розмірі: Галицький В.В. – 50%, Сас Т. В. – 50%.

Органами управління фірми є збори засновників, які призначають директора фірми.

Контрольний орган – Ревізійна комісія.

Засновники фірми відповідають по зобов'язанням фірми лише в межах своїх дольових внесків.

Порядок реорганізації і ліквідації фірми визначається рішенням зборів засновників і діючим законодавством.

Мета діяльності підприємства:

- виробництво товарів;
- надання послуг;
- одержання від цього прибутку.

Предмет діяльності:

- виробництво горизонтальних і вертикальних штор- жалюзі;
- надання населенню побутових послуг;
- здійснення перевезень вантажів та пасажирів автомобільним транспортом;
- рекламно-видавницька, поліграфічна та інша діяльність;

- оптова та роздрібна торгівля;
- розробка та виробництво різного роду тари;
- поставки підприємствам устаткування різних видів.

Основною продукцією підприємства є вертикальні і горизонтальні штори-жалюзі. Штори-жалюзі мають добру термоізоляцію, захищають приміщення від проникнення сонячних променів, регулюють насичення світла і використовуються для влаштування та декорування приміщень.

Фірма «Вівал» пропонує широку кольорову гаму тканин для виготовлення вертикальних штор-жалюзі і стрічки для виготовлення горизонтальних штор-жалюзі.

Фірма «Вівал» виготовляє штори-жалюзі на замовлення, відповідно обраному клієнтом виду (горизонтальні чи вертикальні) і кольору та за вказаними розмірами. До послуг клієнта не лише виготовлення, а й встановлення штор-жалюзі.

В основу товарної політики фірма поклала тактику нецінової конкуренції, яка висуває на перший план вищу ніж конкурентів надійність, сучасний дизайн, надання покупцям більшого комплексу послуг.

Фірма «Вівал» обрала цінову політику проникнення на ринок — ціна на товар нижча ніж звичайна, здійснюючи ціноутворення методом плинних цін. Ціни на штори-жалюзі диктують виробники міста Київ, а фірма «Вівал» і її конкуренти у місті Вінниця, з метою приваблення покупців і збільшення обсягів продаж, встановлюють трохи нижчі ціни.

Вибір даної цінової політики обумовлений великою кількістю конкурентів і напруженою ситуацією на ринку.

Основними конкурентами фірми «Вівал» є фірми «Мегаполіс», «Атлантик», «Лаіра» і «Контанга».

Фірма «Мегаполіс» є основним, найбільшим конкурентом. Вона встановила найнижчі в місті ціни на продукцію і проводить широку рекламну

кампанію. Але використовує лише прямі канали збуту, не залучаючи посередників.

Фірма «Атлантик» пропонує широкий асортимент продукції, часто оновлює кольорову гаму матеріалів, має дворічний досвід роботи і добре зарекомендувала себе на ринку. Суттєвим недоліком сервісного обслуговування фірми є відсутність гарантійного обслуговування.

Фірма «Лаіра» — новачок, вона існує лише рік і намагається заявити про себе на ринку: проводить широку рекламну кампанію, пропонує процентні знижки на свою продукцію, а також гарантійне і післягарантійне обслуговування. Але їй не вистачає досвіду роботи і кваліфікованих працівників.

Фірма «Контанга» є філіалом Рівненської фірми. Працівники фірми приймають замовлення у покупців м. Вінниця і передають їх у Рівно, де замовлення виконують і пересилають у Вінницю. Фірма встановила середній рівень цін, її продукція досить високої якості, але термін виконання замовлення більший ніж у конкурентів.

В зв'язку з тим, що обов'язкова умова ринкового успіху на конкурентному ринку — високоякісний сервіс, а головний принцип сучасного сервісу: «хто виробляє, той і обслуговує», тобто виробник сам веде сервіс, фірма «Вівал» пропонує наступні послуги:

- надання консультацій потенційним покупцям перед придбанням ними товару фірми, що дозволить зробити обміркований вибір;
- при бажанні покупця передбачається доставка товару на місце монтажу і його встановлення;
- надання гарантійного терміну – 1 рік, на протязі якого виробник задовольняє всі скарги покупця, бере на себе всі роботи, від яких залежить тривала і безвідмовна експлуатація товару.

Процес руху товару на фірмі «Вівал» відбувається наступним чином:

1. При надходженні замовлень фірма розпочинає їх обробку. Час обробки замовлення зводиться до мінімуму за допомогою комп'ютера. Оператор

перевіряє платоспроможність клієнта (чи не має він заборгованості), оформлює рахунок замовнику і призначає дату виконання замовлення;

2. Зберігання виробленого товару здійснюється в складських приміщеннях. Умови зберігання відповідають нормам, тобто передбачають підтримання певного рівня вологості і температури повітря. При цьому рівень товарно-матеріальних запасів має бути достатнім для швидкого виконання замовлень.

3. Перед транспортуванням товар пакується в поліетиленову плівку.

Відправною точкою створення системи руху товару є вивчення потреб клієнтів і пропозицій конкурентів. Споживачів цікавлять:

- 1) своєчасна доставка товару;
- 2) готовність постачальника задовольнити нагальні потреби клієнта;
- 3) акуратне ставлення до товару при навантажувально-розвантажувальних роботах;
- 4) готовність постачальника прийняти браковані товари і швидко їх замінити;
- 5) готовність постачальника підтримувати товарно-матеріальні запаси заради клієнта.

При розробці власних стандартів на технічне обслуговування фірма враховувала стандарти конкурентів. Вона намагається надати клієнтам по меншій мірі такий самий рівень обслуговування, який пропонують конкуренти. Однак основна мета полягає в забезпеченні максимального росту прибутку, а не продаж.

Стандарти на технічне обслуговування фірми «Вівал»:

- 1) якісна обробка і виконання замовлень;
- 2) на протязі встановленого терміну виконувати хоча б 96% замовлень;
- 3) намагатися щоб кількість товару пошкодженого при навантажувально-розвантажувальних роботах і транспортуванні не перевищувала 2%.

Фірма «Вівал» здійснює прямий продаж продукції безпосередньо споживачам або реалізує продукцію через посередників

При використанні прямому продажу споживач отримує замовлений товар на складі фірми, здійснюючи самовивіз або оплачує транспортні витрати в розмірі вартості пального.

При використанні каналу за участю посередника, фірма користується послугами дилерів. Ділери працюють в районних центрах Вінницької області та інших областях України. Вони збирають заявки за місцем проживання і здійснюють замовлення великими партіями, отримуючи знижки. Величина знижки залежить від величини замовлення, виду матеріалів, що використовуються, і терміну виконання замовлення і встановлюється індивідуально.

Ділери здійснюють самовивіз товарів або, якщо доставку замовлення здійснює фірма, оплачують транспортні витрати в розмірі вартості пального.

Співпраця з ділерами підвищує обсяги продаж, а також збільшує коло потенційних покупців в районних центрах і інших областях України, збільшуючи тим самим частку ринку фірми.

Для розрахунку ємності ринку продукції підприємства необхідно знати обсяг продаж фірми і сукупну пропозицію на ринку. Сукупна пропозиція (D) визначається за формулою:

$$D = V + I - E, \quad (2.1)$$

де V — обсяг продукції, що виробляється вітчизняними виробниками;

I — обсяг імпорту даного виду продукції;

E — обсяг експорту даного виду продукції.

Так як фірма «Контанга» є філіалом фірми з м. Рівне, то продукцію цієї фірми для ринкового сегменту м. Вінниці вважатимемо імпортом. Даних про наявність філіалів в інших містах України у фірм м. Вінниця ми не маємо, тому вважатимемо, що експорту немає.

Фірма «Вівал» у 2024 р. реалізувала 7757 м² продукції.

Обсяги продаж фірм-конкурентів у 2024 р.:

«Мегаполіс» – 12456 м²,

«Атлантик» – 8350 м²,

«Лаіра» – 4600 м²,

інші конкуренти – 22890 м².

Визначимо сукупну пропозицію:

$$D = 7757 + 12456 + 8350 + 4600 + 2890 - 2564 = 56053 \text{ м}^2$$

Розрахуємо частку ринку, яку займає фірма «Вівал»:

$$\frac{7757}{56053} \times 100\% = 13,84\%$$

Частка ринку, яку займає фірма «Вівал» складає 13,84%.

Збільшення частки ринку можливе при збільшенні обсягів продаж. Для стимулювання збуту фірма «Вівал» обрала наступні засоби:

- планується розміщення зовнішньої реклами на щитах і рекламних оголошень в газетах. Купон рекламного оголошення, дає покупцю право на знижку у розмірі 3% вартості замовлення. Тривалість акції – 2 місяці;
- щоб забезпечити співпрацю з боку ділерів, рекламний агент фірми розсилає листи ділерам, пропонуючи товар зі знижкою при покупці у певний період часу;
- фірма пропонує кожному другому покупцю сувеніри (календарики, ручки, значки);
- участь у спеціалізованих виставках.

В 2024 році фірма приймала участь у спеціалізованій виставці «Будмаркет», на якій були представлені найновіші технології і будматеріали для оздоблення приміщень як зарубіжних так і вітчизняних виробників. Приймаючи участь у виставках фірма досягає наступних цілей:

- виявлення нових потенційних покупців;
- підтримання контактів з клієнтурою;
- представлення нових і модифікованих товарів;

- знайомство з новими замовниками і збільшення обсягів продаж.

Таким чином, ми бачимо, що ТОВ «Вівал» є підприємством з чітко розробленою товарною, ціновою, сервісною політикою, налагодженим процесом руху товару та певними стандартами на технічне обслуговування.

Для визначення загальних тенденцій розвитку підприємства проведено розрахунки рівня та динаміки і зроблено аналіз узагальнюючих показників діяльності підприємства за останні три роки.

В якості вихідної інформації для проведення розрахунків використовуємо дані із статистичної річної звітності підприємства за 2023-2024 р.р., а саме форми №1 «Баланс підприємства», №2 «Звіт про фінансові результати та їх використання», №3 «Звіт про фінансово-майновий стан підприємства», №1-П «Звіт по продукції», та за 2000р. — №1-м Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва, №2 Звіт про фінансові результати, №1-підприємництво (річна), а також різноманітну оперативну, облікову інформацію, зокрема дані бухгалтерії.

Існує безліч методик приведення даних про діяльність підприємства у порівняльний вид [27-32]. Виходячи із наявної інформації, ми зупинимось на методиці приведення даних у порівняльний вид за допомогою врахування індексу інфляції за відповідні роки.

Приведемо у порівняльний вид дані про обсяг товарної продукції. Дані беремо з форми №1-П «Обстеження діяльності підприємства». Всі дані про рівні певних показників діяльності підприємства взято з форм статистичної звітності. Знаючи індекс інфляції, дані про ОТП в 2023 р. переводяться у ціни 2024 р. наступним чином :

$$\text{ОТП}_{23}^{24} = \text{ОТП}_{23} \times I_{\text{інф}}^{24} \quad (2.2)$$

де ОТП_{23}^{24} — обсяг товарної продукції 2023 року в цінах 2024 року;

ОТП_{23} — обсяг товарної продукції 2023 року в діючих цінах;

$I_{\text{інф}}^{24}$ – індекс інфляції за 2024 рік.

Дані про обсяг товарної продукції в 2022 році переводяться в ціни 2024 року наступним чином:

$$\text{ОТП}_{22}^{24} = \text{ОТП}_{22} \times I_{\text{інф}}^{23} \times I_{\text{інф}}^{24}, \quad (2.3)$$

де ОТП_{22}^{24} – обсяг товарної продукції 2022 року в цінах 2024 року;

ОТР_{22} – обсяг товарної продукції 2022 року в діючих цінах;

$I_{\text{інф}}^{23}$ – індекс інфляції за 2023 рік;

$I_{\text{інф}}^{24}$ – індекс інфляції за 2024 рік.

$$\text{ОТП}_{22}^{24} = 212,4 \times 5,1 \times 12 = 12,988 \text{ тис. грн.}$$

Аналогічно переводяться в порівняльний вид у цінах 2024 року такі показники, як виручка від реалізації, собівартість продукції, результат від реалізації, балансовий прибуток, чистий прибуток.

Середньорічна вартість основних фондів в 2023 році у цінах 2024 року дорівнює :

$$\overline{\text{ОФ}}_{23}^{24} = \overline{\text{ОФ}}_{23} + C, \quad (2.4)$$

де $\overline{\text{ОФ}}_{23}^{24}$ – середньорічна вартість основних фондів 2023 року в цінах 2024 року;

$\overline{\text{ОФ}}_{23}$ – ОФ_{23} – середньорічна вартість основних фондів в 2023 році;

C – сума індексації в 2024 році.

Всі дані беремо з Ф№1.

Первісна вартість основних фондів на початок і кінець періоду, відповідно р.031 ст.3 і р.031 ст.4:

Таблиця 2.1 – Вартість основних фондів

Тис. грн.	Початок року	Кінець року
ОФ^{22}	23,07	23,27
ОФ^{23}	23,0	23,0
ОФ^{24}	24,1	24,1

Вартість ОФ змінюється під впливом різних чинників і перш за все через інфляцію, тому показник вартості ОФ необхідно привести в порівняльний вид, корегуючи його на суми індексації вартості ОФ за відповідні роки.

Індексацію вартості ОФ (Іоф) беремо з Ф№3, р.470 чи р.142:

На даному підприємстві за аналізує мий період індексація вартості основних фондів не проводилась, тому знаходимо лише їх середньорічну вартість, для чого дані на початок і кінець року додаємо і ділимо на два:

$$ОФ_{22}^{24} = \frac{23,07 + 23,27}{2} = 23,17 \text{ тис. грн.}$$

$$ОФ_{23}^{24} = \frac{23,0 + 23,0}{2} = 23,0 \text{ тис. грн.}$$

$$ОФ^{24} = \frac{24,1 + 24,1}{2} = 24,1 \text{ тис. грн.}$$

Середньорічна вартість оборотних засобів приводиться у порівняльний вид шляхом корегування на суму переоцінки товарно-матеріальних цінностей. Аналогічно до ситуації з основними виробничими фондами, середньорічна вартість оборотних засобів минулого року у цінах діючого року дорівнює:

$$\overline{ОЗ}_{23}^{24} = \overline{ОЗ}_{23} \pm Д, \quad (2.5)$$

де $\overline{ОЗ}_{23}^{24}$ середньорічна вартість оборотних засобів 2023 року в цінах 2024 року.

$\overline{ОЗ}_{23}$ – середньорічна вартість оборотних засобів в 2023 році;

Д – сума дооцінки (+), уцінки (-) ТМЦ в діючому році.

Вартість оборотних засобів на початок і кінець періоду беремо з форми №1 рядок 260 відповідно ст.3 і ст.4. В тому числі ми беремо до уваги нормовані оборотні засоби, (р.100 + р.110 + р.120 + р.130 + р.140, ф.№1). З 7-го розділу Ф.№3 «Звіт про фінансово-майновий стан підприємства» знаходимо суму переоцінки (рядок 690). Так, у 2023 році сума уцінки нормованих оборотних

засобів склала 1,3 тис. грн. Для отримання середньорічної вартості оборотних засобів, дані на початок і на кінець року додаються і діляться на два:

$$\overline{OЗ} = \left(\frac{\overline{OЗ_{п.р.}} + \overline{OЗ_{к.р.}}}{2} \right), \quad (2.6)$$

де $\overline{OЗ_{п.р.}}$ – середньорічна вартість оборотних засобів на початок року;

$\overline{OЗ_{к.р.}}$ – середньорічна вартість оборотних засобів на кінець року.

Середньорічна вартість оборотних засобів по роках дорівнює :

$$\overline{OЗ_{22}} = \frac{(9,4 + 15,5)}{2} = 12,45 \text{ тис. грн.},$$

$$\overline{OЗ_{23}} = \frac{(11,2 + 63,6)}{2} = 37,4 \text{ тис. грн.},$$

$$\overline{OЗ_{24}} = \frac{(62,3 + 71,4)}{2} = 66,85 \text{ тис. грн.},$$

В тому числі нормовані:

$$\overline{OЗ_{22}^{н}} = \frac{(2,8 + 5,7)}{2} = 4,25 \text{ тис. грн.},$$

$$\overline{OЗ_{23}^{н}} = \frac{(5,7 + 35,2)}{2} = 20,45 \text{ тис. грн.},$$

$$\overline{OЗ_{24}^{н}} = \frac{(33,9 + 60,1)}{2} = 47,00 \text{ тис. грн.},$$

В 2024 році проводилась уцінка нормованих оборотних засобів. Сума уцінки склала 1,3 тис. грн. Тому середньорічна вартість $\overline{OЗ}$ в 2022 та в 2023 роках в цінах 2024 року дорівнює:

$$\overline{OЗ_{22}^{24}} = 4,25 - 1,3 = 2,95 \text{ тис. грн.},$$

$$\overline{OЗ_{23}^{24}} = 20,45 - 1,3 = 19,15 \text{ тис. грн.},$$

Для зручності і наочності всі вихідні дані для проведення аналізу у діючих цінах відповідного року та порівняльних цінах оформляємо у таблиці Б1, що розміщена у додатку Б.

Отже, приведені в порівняльний вид дані можна використовувати для проведення аналізу, розрахунків, порівнянь. Це забезпечить об'єктивну оцінку явищ і процесів, що характеризують діяльність підприємства.

Розрахуємо основні показники і покажемо їх динаміку за ряд років та дамо їм об'єктивну оцінку.

Для прикладу приведемо розрахунки рівня показників за 2022 та 2024 роки. Для решти років розрахунки аналогічні.

Розрахуємо темп інтенсивності господарювання по формулі :

$$T_{ін} = \frac{T_{пп} \times T_{ооз} \times T_{фв}}{T_{фоп} \times T_{оз} \times T_{оф}}, \quad (2.7)$$

де $T_{пп}$ – темп продуктивності праці;

$T_{ооз}$ – темп обігу оборотних засобів;

$T_{фв}$ – темп фондівдачі;

$T_{фоп}$ – темп використання витрат на оплату праці;

$T_{оз}$ – темп вартості оборотних засобів;

$T_{оф}$ – темп вартості основних фондів.

Темп показника розраховуємо за формулою:

$$T_x = \frac{x_1}{x_0}, \quad (2.8)$$

де x_0 – рівень показника в базовому році;

x_1 – рівень показника в звітному році.

За базовий рік приймемо 2022 рік, а за звітний – 2024 рік.

Продуктивність праці розраховуємо по формулі:

$$ПП = \frac{ОП}{ПВП}, \quad (2.9)$$

де ОТП – обсяг товарної продукції;

ПВП – чисельність промислово-виробничого персоналу.

$$ПП_0 = \frac{313,94}{6} = 52,32 \frac{\text{тис. грн}}{\text{чол.}};$$

$$ПП_1 = \frac{346,7}{11} = 31,52 \frac{\text{тис. грн}}{\text{чол.}};$$

Темп продуктивності праці складає:

$$T_{пп} = \frac{31,52}{52,32} = 0,6$$

Тривалість кола обігу оборотних засобів розраховуємо по формулі (2.10):

$$ТКО = \frac{ВР}{\overline{ОЗ}}, \quad (2.10)$$

де ВР – виручка від реалізації продукції;

$\overline{ОЗ}$ – середньорічна вартість оборотних засобів.

$$ТКО_0 = \frac{376,76}{12,45} = 30,26 \text{ дн.};$$

$$ТКО_1 = \frac{6586,3}{5254,6} = 6,22 \text{ дн.}$$

Темп обігу оборотних засобів складає:

$$T_{ооз} = \frac{6,22}{30,26} = 0,21$$

Показник фондівдачі розраховуємо по формулі (2.11):

$$ФВ = \frac{ОТП}{\overline{ОФ}}, \quad (2.11)$$

де ОТП – обсяг товарної продукції;

$\overline{ОФ}$ – середньорічна вартість основних фондів.

$$ФВ_0 = \frac{313,96}{23,17} = 13,55;$$

$$ФВ_1 = \frac{346,7}{24,1} = 14,39.$$

Темп фондівдачі складає:

$$T_{\text{фв}} = \frac{14,39}{13,55} = 1,06.$$

Темп використання витрат на оплату праці складає:

$$T_{\text{фоп}} = \frac{15,1}{6} = 2,52.$$

Темп вартості оборотних засобів складає:

$$T_{\text{оз}} = \frac{66,85}{12,45} = 5,37.$$

Темп вартості основних фондів складає:

$$T_{\text{оф}} = \frac{24,1}{23,17} = 1,04.$$

Отже, темп інтенсивності господарювання буде складати:

$$T_{\text{ін}} = \frac{0,6 + 0,21 + 1,06}{2,52 + 5,37 + 1,04} = 0,009.$$

Показник ефективності виробництва розраховується за формулою (2.12):

$$E_{\text{в}} = \frac{\text{ОТП}}{(\text{ФОП} + \overline{\text{ОЗ}} + \overline{\text{ОФ}} \times E_{\text{н}})}, \quad (2.12)$$

де ОТП – обсяг товарної продукції;

ФОП – фонд оплати праці;

$\overline{\text{ОЗ}}$ – середньорічна вартість оборотних засобів;

$\overline{\text{ОФ}}$ – середньорічна вартість основних фондів;

$E_{\text{н}}$ – нормативний коефіцієнт ефективності використання основних фондів.

$$E_{\text{в0}} = \frac{313,94}{(6,0 + 12,45 + 23,17 \times 0,15)} = 14,32;$$

$$E_{\text{в1}} = \frac{346,7}{(15,1 + 66,85 + 24,1 \times 0,15)} = 4,05.$$

Темп ефективності виробництва складає:

$$T_{\text{ев}} = \frac{4,05}{14,32} = 0,28$$

Ефективність трудової діяльності розраховується по формулі (2.13):

$$E_{\Pi} = \frac{\Pi\Pi}{CЗ\Pi}, \quad (2.13)$$

де $\Pi\Pi$ – продуктивність праці одного працівника;

$\Pi\Pi$ – середня заробітна плата одного працівника.

Середню заробітну плату розрахуємо по формулі (2.14):

$$CЗ\Pi = \frac{\Phi O\Pi_{\Pi B\Pi}}{\Pi B\Pi}, \quad (2.14)$$

$$CЗ\Pi_0 = \frac{6,0}{6} = 1,00;$$

$$CЗ\Pi_1 = \frac{15,1}{11} = 1,37.$$

$$E_{\Pi_0} = \frac{52,32}{1,00} = 52,32;$$

$$E_{\Pi_1} = \frac{31,52}{1,37} = 22,96.$$

Темп ефективності трудової діяльності складає:

$$T_{e_{\Pi}} = \frac{22,96}{52,32} = 0,44.$$

Показник ефективності фінансової діяльності підприємства розраховується за формулою:

$$E_{\Phi.Д.} = \frac{\Pi P_6}{(\Phi O\Pi + OЗ + O\Phi \times E_{\Pi})}, \quad (2.15)$$

де ΠP_6 – балансовий прибуток.

$$E_{\Phi.Д.0} = \frac{4,28}{(6 + 12,45 + 23,17 \times 0,15)} = 0,19;$$

$$E_{\Phi.Д.1} = \frac{10,55}{(15,1 + 66,85 + 24,1 \times 0,15)} = 0,12.$$

Темп ефективності фінансової діяльності складає:

$$Te_{\phi} = \frac{0,12}{0,19} = 0,63.$$

Інтегральний показник ефективності господарювання розраховується за формулою (2.16):

$$E_{\text{госп}} = \sqrt[3]{E_{\text{в}} \times E_{\text{п}} \times E_{\text{ф. д.}}}, \quad (2.16)$$

$$E_{\text{госп}_0} = \sqrt[3]{14,32 \times 52,32 \times 0,19} = 4,06;$$

$$E_{\text{госп}_1} = \sqrt[3]{4,05 \times 22,96 \times 0,12} = 3,01;$$

Темп інтегрального показника ефективності господарювання розраховується за формулою (2.17):

$$Te_{\text{госп}} = \frac{E_{\text{госп}_1}}{E_{\text{госп}_0} \times 100\%}, \quad (2.17)$$

$$Te_{\text{госп}} = \frac{3,01}{4,06 \times 100\%} = 74\%.$$

Всі результати розрахунків заносимо у таблицю А.1 (додаток А). Для решти років розрахунки аналогічні.

Результати аналітичних розрахунків свідчать, що на підприємстві «Вівал» в 2023 році переважали екстенсивні методи господарювання, так як значення темпу інтенсивності господарювання $0,104 < 1$. Це означає, що на підприємстві в 2023 році додатково були введені у виробництво трудові, матеріальні та фінансові ресурси, при чому спостерігається ріст обсягу виробництва в 2023 році порівняно з 2022 роком на 90,3 тис. грн. ($404,24 - 313,94$) або 22,34% ($\frac{90,3}{404,24 \times 100\%}$). Чисельність промислово-виробничого персоналу за аналізуємий

період збільшилась на 1 чол. (7 – 6) або на 16,675 ($\frac{1}{6 \times 100\%}$), продуктивність праці теж збільшилась на $\frac{5,43 \text{ тис. грн./чол.}}{(57,75 - 52,32)}$ або 10,38 $\frac{5,43}{(57,75 \times 100\%)}$.

Збільшення середньорічної вартості оборотних засобів складає 24,95 тис. грн. (37,4 – 12,45), тобто оборотні кошти збільшились на 200% ($\frac{24,95}{12,95 \times 100\%}$), при цьому ефективність використання оборотних засобів за 2022 рік зменшилась в 12,86 рази 24,95 тис. грн. ((13,29 – 0,13) × 100%), таким чином додатково залучені в 2023 році оборотні засоби використовувались неефективно. Основні фонди за 2023 рік в порівнянні з 2022 роком зменшились на 17 тис. грн. (23,17 – 23,0), фондівіддача при цьому збільшилась на 4,03 пункти (17,58 – 13,55) або на 30 % ($\frac{4,03}{13,55 \times 100\%}$). В цілому ефективність господарювання за 2023 рік зменшилась на 15% ((1 – 0,85) × 100%).

Якщо розглянути результати розрахунків за 2024 рік, можна зробити висновок, що в 2024 році в порівнянні із 2023 роком переважають екстенсивні методи господарювання, так як значення темпу інтенсивності господарювання $0,089 < 1$, до того ж це на 0,015 одиниці (0,104 – 0,089) або 14,4% ($\frac{0,015}{0,104} \times 100\%$) менше ніж у попередньому періоді. Обсяги виробництва за аналізує мий період зменшилися на 57,54 тис. грн. (404,24 – 346,7) або 16,6% ($\frac{57,54}{346,7} \times 100\%$), при чому чисельність промислово-виробничого персоналу збільшилась на 4 чол. (11 – 7) або 57,14% ($\frac{4}{7} \times 100\%$), але продуктивність праці при цьому зменшилась на 26,23 тис. грн./чол. 57,75 – 31,52) або 45,42% ((26,23 – 57,75) × 100%). Це означає, що трудові ресурси в даному періоді використовувались неефективно, до того ж темпи росту фонду оплати паці значно випереджують темпи росту продуктивності праці. Це випередження склало 92% ((1,27 – 0,35) × 100%). Оборотні засоби в 2024 році в порівнянні з 2023 роком збільшились на 29,45 тис. грн. (66,85 – 37,4) або на 78,74%

$(\frac{29,45}{37,4} \times 100\%)$), при цьому ефективність використання оборотних засобів зменшилась в 5,75 рази $((6,22 - 0,47) \times 100\%)$, таким чином оборотні кошти в 2024 році використовувались неефективно: значно збільшились виробничі запаси. Це збільшення склало 26,55 тис. грн. $(46,9 - 20,35)$ або 130% $(\frac{26,55}{20,35} \times 100\%)$. Основні фонди за 2024 рік в порівнянні з 2023 роком збільшились на 1,24 тис. грн. $(24,1 - 23,0)$, а фондівіддача зменшилась на 3,19 пункти $(17,58 - 14,39)$ або 18,15% $(\frac{3,19}{17,58} \times 100\%)$. Тобто в аналізованому періоді не приділялась увага ефективності використання основних фондів, це підтверджує перевищення темпів росту середньорічної вартості основних фондів по відношенню до темпів росту фондівіддачі на 24% $((1,06 - 0,82) \times 100\%)$.

В цілому ефективність господарювання за 2024 рік в порівнянні з 2023 роком зменшилась на 0,46 пункти або 13% $((1 - 0,87) \times 100\%)$. Всі ці розрахунки свідчать про необхідність виявлення прихованих резервів для підвищення ефективності господарювання.

Загалом, якщо розглянути результати розрахунків 2024 року в порівнянні з 2022 роком, можна зробити висновки, що на підприємстві переважають екстенсивні методи господарювання, доказом цього є значення темпу інтенсивності господарювання 0,009, що значно менше одиниці. Це означає, що на підприємстві на протязі 2022-2024 років приріст обсягів виробництва, який склав 320,76 тис. грн. $(346,7 - 313,94)$ або 9,44% $(\frac{32,76}{346,7} \times 100\%)$, отримано в основному за рахунок введення у виробництво додаткових виробничих ресурсів, а не за рахунок підвищення ефективності використання наявного виробничого потенціалу. Цей висновок підтверджується розрахунковими показниками: продуктивність праці зменшилась на 20,8 тис. грн./чол. $(52,32 - 31,52)$ або 39,76% $(\frac{20,8}{52,32} \times 100\%)$, а чисельність промислово-виробничого персоналу за аналізований період збільшилась на 5 чоловік $(11 - 6)$, тобто майже в 2 рази $(\frac{11}{6} \times 100\%)$.

Співставлення темпів зміни окремих видів виробничих ресурсів і ефективності їх використання показує, що на підприємстві в аналізованому періоді середньорічна вартість оборотних засобів збільшилась на 54,4 тис. грн. $(66,85 - 12,45)$ або в 5,37 рази $(\frac{66,85}{12,45} \times 100\%)$, при цьому ефективність використання оборотних засобів за 2023-2024 роки знизилась в 5,75 рази $((6,22 - 0,47) \times 100\%)$. Таке становище обумовлене збільшенням виробничих запасів з 3,45 тис. грн. до 46,90 тис. грн. (форма №1 «Баланс підприємства»), тобто в 13,6 рази $(\frac{46,90}{3,45} \times 100\%)$, це свідчить про надлишкове накопичення запасів і неефективне використання оборотних засобів.

Однією з основних закономірностей розвитку економіки підприємства є підвищення продуктивності праці його працівників і, як наслідок цього, підвищення обсягів виробництва продукції, робіт чи послуг. З метою підвищення мотивації трудової діяльності ріст продуктивності праці повинен супроводжуватися ростом середньої заробітної плати, а відповідно і ростом фонду оплати праці, але щоб при цьому збільшувалась реальна заробітна плата, необхідно щоб обсяги виробництва товарів (продуктивність праці) зростали випереджаючими темпами по відношенню до темпів росту середньої заробітної плати і фонду оплати праці.

На підприємстві «Вівал» в 2022-2024 роках спостерігається випередження темпів росту фонду оплати праці порівняно з темпами росту продуктивності праці. Це випередження склало 92% $((2,52 - 0,60) \times 100\%)$. Тобто в аналізованому періоді на підприємстві не приділялась увага підвищенню ефективності використання основних виробничих фондів. Доказом такого твердження є перевищення темпів росту середньорічної вартості основних фондів по відношенню до темпів росту фондівіддачі на 2% $((1,05 - 1,3) \times 100\%)$.

Наведені розрахунки переконують, що на підприємстві приділяють недостатньо уваги ефективності використання виробничих ресурсів і засобів

праці. В цілому ефективність господарювання за 2024 рік в порівнянні з 2022 роком зменшилась на 26% $((1 - 0,74) \times 100\%)$.

Проведений аналіз свідчить про те, що на підприємстві в аналізованому періоді переважали екстенсивні методи господарювання.

Необхідність з'ясувати фінансовий «рейтинг» підприємства, а саме, провести детальний аналіз його фінансових результатів, виникає досить часто. Він необхідний менеджерам самого підприємства для коректування своєї тактики і стратегії управління і прийняття обміркованих рішень, діловим партнерам підприємства: банкам, страховим компаніям, державним податковим органам, акціонерам. Тому що ринкові взаємозв'язки між самостійними підприємствами і органами супроводжується значним ризиком: крах одного підприємства може призвести до ланцюгової реакції і дезорганізації роботи багатьох партнерів. Тому для менеджера будь-якого підприємства важливо вміти аналізувати фінансовий стан підприємства і використовувати отримані дані на практиці.

Проведемо аналіз фінансового стану ТОВ «Вівал», використовуючи основні бухгалтерські звіти.

Складовою частиною оцінки фінансового стану підприємства є оцінка майнового стану, тобто оцінка раціональності розміщення коштів підприємства. В цілому майновий стан підприємства характеризується системою показників, які відображають обсяги майна підприємства, тобто вартість його основних засобів та нематеріальних активів, нормованих оборотних коштів, тобто вартість виробничих запасів, затрат на виробництво продукції, кількість грошових коштів і коштів в розрахунках, тобто дебіторської заборгованості [33].

Розрахуємо основні показники, які дають нам можливість зробити оцінку майнового стану.

Такий показник, як сума господарських коштів, що знаходяться у розпорядженні підприємства, розраховується як середньорічна вартість всіх господарських коштів за аналізує мий період, дані беремо з форми №1 «Баланс

підприємства» так в 2022 р. він склав 350,1 тис. грн., в 2023 він збільшився на 24,15 тис. грн. $(59,25 - 35,1)$ або 68,8% $\left(\frac{24,15}{35,1} \times 100\%\right)$ і склав 59,25 тис. грн., а в 2024 році порівняно з 2023 роком він збільшився ще на 29,75 тис. грн. $(89 - 59,25)$ або на 50,21% $\left(\frac{29,75}{59,25} \times 100\%\right)$ і склав 89 тис. грн.

Збільшення суми господарських коштів, що знаходяться у розпорядженні підприємства, є позитивною тенденцією і свідчить про розвиток підприємства.

Коефіцієнт зносу основних фондів розраховується як відношення величини нарахованого зносу до балансової вартості основних фондів. Дані беремо з форми №1 «Баланс підприємства» рядок 021-знос і рядок 022-первісна вартість.

В 2022 році знос на основні фонди, що знаходяться у розпорядженні підприємства не нараховувався, в 2023 році коефіцієнт зносу основних фондів склав 0,05, а в 2024 році він збільшився на 0,08 $(0,13 - 0,05)$ або в 1,6 рази $\left(\frac{0,08}{0,05}\right)$ і склав 0,13. це свідчить про старіння основних фондів, а значить зменшення їх виробничих можливостей та ефективності використання. Однак слід додати, що в 2022-2024 роках підприємство значну частину основних виробничих фондів бере у безоплатну оренду у власника і не відображає їх вартості у бухгалтерських звітах, тому висновки зроблені на підставі бухгалтерської звітності не зовсім відповідають дійсності.

Важливим напрямком оцінки фінансового стану підприємства є визначення ліквідності підприємства, під якою розуміють стан активів і пасивів окремих розділів балансу підприємства, який забезпечує своєчасне погашення платіжних зобов'язань не тільки наявними грошовими коштами, але і реалізацією майна. Показниками для оцінки ліквідності є ряд коефіцієнтів, розрахунків яких приведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Оцінка ліквідності

Найменування показника	Формула розрахунку	Інф.забезпечення	Значення		
		Форма	2022	2023	2024
1.Величина власних основних засобів	Власний капітал + Основні засоби і вкладення - Поточні зобов'язання	№1	10,55	11,00	18,40
2.Маневрування функціонуючого капіталу	Запаси і витрати / Функціонуючий капітал	№1	0,40	1,86	2,73
3.Загальний коефіцієнт покриття	Поточні активи / Поточні зобов'язання	№1	6,55	1,42	1,35
4.Коефіцієнт швидкої ліквідності	Грошові кошти, розрахунки та інші активи / Поточні зобов'язання	№1	4,31	0,64	0,40
5.Коефіцієнти абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	№1	1,18	0,46	0,31
6.Доля обігових коштів в активах	Поточні активи / Всього господарських коштів	№1	0,35	0,63	0,75
7.Доля виробничих запасів в поточних активах	Запаси і витрати / Поточні активи	№1	0,34	0,55	0,70

Підприємство вважається платоспроможним, якщо коефіцієнт абсолютної ліквідності та загальний коефіцієнт покриття не менше 2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яку частину короткострокових зобов'язань підприємство може погасити в найближчий час. Як видно з таблиці 2.2, коефіцієнт абсолютної ліквідності низький, що свідчить про низьку ліквідність коштів підприємства. Рівень загального коефіцієнту покриття залежить від галузі виробництва, тривалості виробничого циклу, структури запасів і витрат та ряду інших факторів. Він показує платіжні можливості підприємства, що оцінюються при умові не тільки своєчасних розрахунків з дебіторами та сприятливої реалізації продукції, але і продажу у випадку потреби інших елементів матеріальних

обігових засобів. Загальний коефіцієнт покриття в 2024 році значно перевищує граничне значення (6,55 > 2) і свідчить про високий рівень платоспроможності підприємства. В 2023 та 2024 роках він менший за граничне значення – 1,42 та 1,35 відповідно, тобто поточні активи перевищують поточні зобов'язання, але їх співвідношення показує низький рівень ліквідності. Це свідчить про те, що в 2023-2024 роках порівняно з 2022 роком здатність підприємства швидко оперувати своїми активами суттєво зменшилась.

Складовою частиною оцінки фінансового стану підприємства є оцінка його фінансової сталості, яка є одним із видів сталості підприємства взагалі. Сталість підприємства характеризує наявність у підприємства можливостей розрахуватися своїми активами по своїх зобов'язаннях. Сталість підприємства є важливою передумовою його виживаємості на конкурентному ринку і основою його сталого фінансового положення. Розрахуємо наступні показники, що характеризують фінансову сталість підприємства (таблиця 2.3):

Таблиця 2.3 – Оцінка фінансової сталості

Найменування показника	Формула розрахунку	Інф. Забезпеч.	Значення		
		Форма	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6
1.Коефіцієнт концентрації власного капіталу	Власний капітал /	№1	0,95	0,55	0,44
2.Коефіцієнт залежності	Всього господарських коштів	№1	1,06	1,80	2,26
3.Коефіцієнт маневрування власного капіталу	Всього господарських коштів /	№1	0,32	0,33	0,44
4.Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	Власний капітал	№1	0,054	0,446	0,558

1	2	3	4	5	6
5. Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	Власні основні засоби /	№1	0,557	0,804	1,262

Розглянемо рівень та динаміку показників фінансової сталості.

Коефіцієнт концентрації власного капіталу характеризує частку власників підприємства у загальній сумі коштів вкладених у його діяльність. Як видно з таблиці 2.3 в 2022 році даний коефіцієнт склав 0,95, а в 2023-2024 роках цей коефіцієнт відносно 2022 року зменшився на 0,40 (0,95 – 0,55) і на 0,51 (0,95 – 0,44) відповідно, що означає зменшення власного капіталу в сумі всіх господарських коштів, тобто підприємство втрачає свою фінансову стійкість і незалежність від зовнішніх інвесторів і кредиторів. Підтвердженням цьому є значення коефіцієнта фінансової залежності, який в 2023 та 2024 роках порівняно з 2022 роком збільшився на 0,74 (1,80 – 1,06) і на 1,2 (2,26 – 1,06) відповідно, тобто в 2024 році порівняно з 2022 роком частка залученого капіталу збільшилась вдвоє.

Коефіцієнт маневрування власного капіталу показує яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, вкладена у оборотні кошти, а яка капіталізована. Так в 2023 і 2024 роках порівняно з 2022 роком даний коефіцієнт зменшився на 0,01 (0,33 – 0,32) і 0,12 (0,44 – 0,32) відповідно, тобто частка власного капіталу вкладена у оборотні кошти зростає. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу в 2023 році в порівнянні з 2022 роком збільшився на 0,392 (0,446 – 0,054) або в 7,25 рази, а в 2024 році порівняно з 2022 роком підвищився на 0,504 (0,558 – 0,054) або в 9,33 рази, що свідчить про те, що фінансова сталість підприємства не забезпечується і підприємство працює в нестабільному режимі.

Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу в 2023 і 2024 роках в порівнянні з 2024 роком значно збільшився: на 0,747 (0,804 – 0,057) або

в 13,1 рази і на 1,205 (1,262 – 0,057) або в 21,1 рази відповідно. Це свідчить про стрімке зростання частки залученого капіталу у загальній сумі господарських коштів, що знаходяться у розпорядженні підприємства.

Взагалі можна сказати, що фінансова сталість підприємства не забезпечується, тобто підприємство не може вільно маневрувати грошовими коштами, не здатне шляхом їх ефективного використання забезпечити безперебійний процес виробництва і реалізації продукції, а також витрати по його розширенню та оновленню.

Важливим напрямком оцінки фінансового стану підприємства є оцінка ділової активності табл. 2.4.

Як видно з таблиці 2.4, обіговість коштів в розрахунках (в обігах) в 2023-2024 роках порівняно з 2022 роком значно збільшилась, на 39,8 (82,64 – 42,64) або 93% ($\frac{39,8}{42,64} \times 100\%$) та на 35,65 (78,49 – 42,64) або 84% ($\frac{35,65}{42,64} \times 100\%$) відповідно. Це свідчить про прискорення обігу капіталу. А обіговість виробничих запасів (в обігах) в 2023-2024 роках значно зменшилась, на 32,68 обігів (48,19 – 15,51) або 68% та на 41,99 обігів (48,19 – 6,2) або 87% відповідно, що свідчить про уповільнення їх обігу, тобто створення надлишкових запасів та неефективне їх використання. Зниження ефективності використання матеріально-сировинних та енергетичних ресурсів підтверджується значенням тривалості операційного циклу, в 2024 році порівняно з 2022 роком збільшилось в 4 рази ($\frac{62,65}{15,87}$). Це свідчить про зниження ділової активності і погіршення роботи підприємства.

Таблиця 2.4 – Оцінка ділової активності

Найменування Показника	Формула розрахунку	Інф. забезпечення	Значення		
		Форма	2022	2023	2024
1.Обіговість коштів в розрахунках (в обігах)	Виручка від реалізації/ Дебіт. Заборгованість	№2, №1	42,84	82,64	78,49
2. Обіговість коштів в розрахунках (в днях)	360 / Показник 1	№2	8,40	4,36	4,59
3. Обіговість виробничих запасів (в обігах)	Витрати на вироб-во пр-ції / Середньо-виробничі запаси	№2, №1	48,19	15,51	6,2
4. Обіговість виробничих запасів (в днях)	360 / Показник 3	№2, №1	7,47	23,21	58,06
5.Тривалість операційного циклу	Показник 2 + Показник 4	№2, №1	15,87	19,87	62,65
6.Обіговість власного капіталу	Виручка від реалізації Власний капітал	№2, №1	7,68	12,20	10,57
7.Обіговість основного капіталу	Виручка від реалізації Підсумок активу балансу	№2, №1	7,62	6,76	4,67

Таким чином, ТОВ «Вівал» є досить успішним підприємством з п'ятирічним досвідом роботи на ринку Вінничани, воно активно розвивається і нарощує трудовий і виробничий потенціал, хоча зараз переживає не найкращі часи свого існування: дещо зменшився обсяг товарної продукції порівняно з минулим роком (1999 р.-404,24 тис. грн., 2000 р.-346,7 тис. грн.), а також з'явилися надлишкові виробничі запаси. Це спричинено умовами жорсткої конкуренції, а також недоліками в управлінні матеріальними ресурсами

2.2 Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів та оптимальності обсягів закупівель в виробництві

Від правильної організації матеріально-технічного забезпечення виробництва залежить ефективність використання матеріальних ресурсів на підприємстві.

Якщо на виробництві будуть раціонально використовуватись матеріали, це полегшить їх забезпечення. У випадку перевиконання плану використання матеріальних ресурсів службі матеріально-технічного забезпечення потрібно буде шукати нові джерела покриття потреби в матеріальних ресурсах.

Для характеристики ефективності використання матеріальних ресурсів рекомендується застосовувати систему узагальнюючих та часткових показників [34].

До узагальнюючих показників відносяться: матеріалоемність продукції, матеріаловіддача, питома вага матеріальних витрат в собівартості продукції, коефіцієнт використання матеріалів.

Матеріалоемність продукції в загальному вигляді визначається як відношення суми матеріальних витрат до вартості виробленої продукції і показує, скільки матеріальних витрат припадає на кожну гривню випущеної продукції.

Для цього використовують вираз:

$$ME = \frac{M}{OP}, \quad (2.18)$$

де ME - матеріалоемність продукції;

M - сума матеріальних витрат, тис. грн. (форма №1-П рядок 310);

OP - обсяг продукції (робіт, послуг), тис. грн. (форма №1-П рядок 200).

$$ME^{22} = 185,3 - 212,4 = 0,872 \text{ грн.},$$

$$ME^{23} = \frac{274,2}{326,0} = 0,841 \text{ грн.},$$

$$ME^{24} = \frac{285,2}{346,7} = 0,823 \text{ грн.}$$

Як видно із розрахунку ситуація, дещо покращала в 2023 та 2024 роках в порівнянні з 2022 роком, матеріалоемність продукції зменшилась на 0,031 (0,872 – 0,841) та на 0,049 (0,872 – 0,823) одиниць відповідно.

Матеріаловіддача розраховується відношенням вартості продукції до суми матеріальних витрат і характеризує вихід продукції з кожної гривні витрачених матеріалів.

$$MB = \frac{OP}{M}, \quad (2.19)$$

де MB - матеріаловіддача.

$$MB^{22} = \frac{212,4}{185,3} = 1,146 \text{ грн.},$$

$$MB^{23} = \frac{326,0}{274,2} = 1,189 \text{ грн.},$$

$$MB^{24} = \frac{346,7}{285,2} = 1,216 \text{ грн.}$$

Для обчислення частки матеріальних витрат в собівартості продукції сума матеріальних витрат відноситься до повної собівартості випущеної продукції.

$$Y_m = \left(\frac{M}{C} \right) \times 100, \quad (2.20)$$

де Y_m частка матеріальних витрат в собівартості продукції, %;

C - повна собівартість продукції (робіт, послуг), тис. грн.(форма №1-П рядок 320).

Цей показник відтворює не тільки рівень використання матеріальних ресурсів, а й структуру виробництва продукції, тобто є воно матеріалоемним чи ні.

$$Y_m^{22} = \frac{185,3}{212,4} \times 100\% = 87,2\%,$$

$$Y_m^{23} = \frac{274,2}{316,4} \times 100\% = 86,7\%,$$

$$Y_m^{24} = \frac{285,2}{291,4} \times 100\% = 97,9\%.$$

Ми бачимо, що частка матеріальних витрат в собівартості продукції в 2023 році зменшилась в порівнянні з 2022 роком на 0,5% (81,2 – 86,7), а в 2024 році збільшилась на 10,7% (97,9 – 87,2). Це підтверджує попередні розрахунки і висновки.

Застосування узагальнюючих показників в аналізі дозволяє отримати лише загальне уявлення про рівень ефективності використання матеріальних ресурсів та резерви його підвищення. Більш конкретну інформацію забезпечує аналіз їх часткових показників. Вони використовуються для характеристики ефективності витрачання окремих елементів матеріальних ресурсів (основних, допоміжних матеріалів, палива, енергії та ін.), а також для встановлення зменшення матеріалоємності окремих виробів (часткової матеріалоємності). В економічній літературі і в практичній діяльності застосовуються також показники параметральної, конструктивної, технологічної, відносної часткової матеріалоємності, коефіцієнт використання окремих видів матеріалів.

Ефективність використання матеріальних ресурсів у залежності від технологічних і галузевих особливостей виробництва продукції характеризується коефіцієнтами використання сировини і матеріалів, використання придатної продукції, витратами матеріальних ресурсів на одиницю продукції, додержанням норм витрат тощо.

Найбільш узагальнюючим показником використання матеріальних ресурсів є коефіцієнт додержання норм витрат ресурсів. Норма витрат матеріальних ресурсів включає три складові частини: чисті витрати, технологічні відходи і втрати.

За допомогою показників матеріалоємності і матеріаловіддачі можна визначити вплив ефективності використання матеріальних ресурсів на обсяги продукції.

Зміна вартісного обсягу продукції під впливом витрат матеріальних ресурсів ($\Delta O\P_{\text{мр}}$) визначається за формулою:

$$\Delta \text{ОП}_{\text{мр}} = \left(\frac{\text{МР}_{\text{ф}}}{\text{МЄ}_{\text{б}}} \right) - \text{ОП}_{\text{б}}, \quad (2.21)$$

а зміна обсягу продукції під впливом матеріалоємності ($\Delta \text{ОП}_{\text{мє}}$) визначається за виразом:

$$\Delta \text{ОП}_{\text{мє}} = \text{ОП}_{\text{ф}} - \left(\frac{\text{МР}_{\text{ф}}}{\text{МЄ}_{\text{б}}} \right), \quad (2.22)$$

де $\text{МР}_{\text{ф}}$ - фактичні витрати матеріальних ресурсів у вартісному вираженні;

$\text{МЄ}_{\text{б}}$ - матеріалоємність продукції в базисному періоді;

$\text{ОП}_{\text{б}}$, $\text{ОП}_{\text{ф}}$ - вартісний обсяг продукції відповідно в базисному періоді і фактично.

По даним форми №1-П, ряд. 200 фактичний обсяг товарної продукції у 2023 році збільшився в порівнянні з 2022 роком на 113,6 тис. грн. (326,0 – 212,4). При цьому збільшення витрат матеріальних ресурсів на 88,9 тис. грн. (274,2 – 185,3) забезпечило зміну обсягу продукції на:

$$\Delta \text{ОП}_{\text{мр}}^{22} = \left(\frac{274,2}{0,872} \right) - 212,4 = 102,5 \text{ тис. грн.}$$

Збільшення обсягу продукції в 2024 році в порівнянні з 2022 роком на 134,3 тис. грн. (346,7 – 212,4) і при цьому збільшення матеріальних витрат на 9,9 тис. грн. (285,2 – 283,3) призвело до зміни обсягу продукції на:

$$\Delta \text{ОП}_{\text{мр}}^{23} = \left(\frac{285,2}{0,841} \right) - 212,4 = 126,72 \text{ тис. грн.}$$

В 2023 році матеріалоємність зменшилась в порівнянні з 2022 на 0,31 грн. (0,872 – 0,841), що призвело до збільшення обсягу виробництва на:

$$\Delta \text{ОП}_{\text{мє}}^{24} = 326,0 - \left(\frac{274,2}{0,872} \right) = 11,55 \text{ тис. грн.}$$

а в 2024 році матеріалоємність зменшилась на 0,49 грн. (0,872 – 0,823) і виробництво продукції збільшилось на:

$$\Delta \text{ОП}_{\text{мє}}^{24} = 346,7 - \left(\frac{285,2}{0,841} \right) = 7,58 \text{ тис. грн.}$$

Проведемо балансову перевірку:

2023 р.: $102,5 + 11,55 = 113,6$ тис. грн.,

2022 р.: $126,72 + 7,58 = 134,3$ тис. грн.,

Після всіх розрахунків можна зробити висновок, що найбільшого ефекту від зменшення матеріалоємності продукції було досягнуто в 2023 році (11,55 тис. грн.).

Отже, дані показники показують, як може змінитися обсяг виробництва при зміні матеріалоємності та зміні витрат на матеріали, що значно допомагає при плануванні виробництва.

Для повного аналізу економічної діяльності підприємства в даній дипломній роботі нам необхідно визначити оптимальність обсягів закупівель матеріальних ресурсів та раціональність їх надходження і використання.

Основними завданнями аналізу оптимальності обсягів закупівель і забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами є:

- визначення обґрунтованості плану закупівель і своєчасності поставок згідно з угодами;
- визначення динаміки і стану виробничих запасів ресурсів;
- визначення ефективності використання матеріальних ресурсів і їх впливу на обсяги і асортимент продукції.

Завдання аналізу визначають його зміст, що включає дослідження обґрунтування потреби в матеріальних, енергетичних ресурсах, своєчасне укладання угод на їх поставку та використання в необхідній кількості та асортименті, потрібної якості, визначення можливості скорочення складських запасів з одного боку і зменшення транспортно-заготівельних витрат з іншого боку, визначення ефективності використання ресурсів та її вплив на зміну обсягів виробництва продукції, встановлення причин, що знижують ефективність використання ресурсів, розробка заходів по усуненню цих причин.

На підставі моделі з дисконтуємою кількістю та даних оборотних відомостей обліку матеріальних ресурсів за 2024 рік розрахуємо оптимальні

обсяги закупівель для основних видів матеріальних ресурсів, що використовуються при виробництві штор-жалюзі. Для цього розрахуємо витрати на одне замовлення.

Закупівлю основних матеріальних ресурсів підприємство здійснює на оптовій базі міста Києва. Так як власного автотранспорту підприємство не має, то для перевезення придбаних матеріальних ресурсів воно наймає вантажівку.

Вартість одного кілометра перевезення вантажу складає 10,0 грн. Відстань між м. Вінниця і м. Київ - 400 км. Тобто найм автотранспорту на маршрут прямування Вінниця – Київ – Вінниця коштує підприємству 8000 грн. $((400 + 400) \times 10,0)$.

Крім цього необхідно врахувати величину командировочних виплат особі, яка укладає угоду на купівлю матеріальних ресурсів і супроводжує вантаж. Тривалість командировки з метою закупівлі матеріальних ресурсів на оптовій базі м. Києва – один день. Добові виплати складають 300 грн. Тобто витрати на одне замовлення складають 2560 грн.

Витрати на зберігання беремо не як сталу величину, що приходить на одиницю матеріалу (Н), а як відсоток від ціни одиниці продукту ($I \times P$).

$$H = I \times P, \quad (2.23)$$

де I – річні витрати зберігання запасу, як відсоток від ціни;

P – ціна, грн.

Для даного підприємства $I = 20\%$ або 0,2.

Отже, визначимо оптимальні обсяги закупівель для наступних матеріальних ресурсів: карніз в зборі, механізм управління в зборі, стрічка алюмінієва для горизонтальних штор-жалюзі; карніз з віссю, механізм управління в зборі для вертикальних штор-жалюзі.

Приведемо розклад кількісного дисконту для кожного виду матеріальних ресурсів:

Таблиця 2.5 – Розклад кількісного дисконту

Найменування матеріалу	Номер дисконта	Дисконтуєма кількість	Дисконт, %	Дисконтна ціна,
1. Карніз в зборі	1	0 – 299	0	900,00
	2	300 – 499	3	800,73
	3	500 і більше	5	800,55
2. Механізм управління в зборі	1	0 – 224	0	250,00
	2	225 – 399	4	240,00
	3	400 і більше	6	230,50
3. Стрічка алюмінієва	1	0 – 12999	0	237
	2	13000 – 24999	2	232
	3	25000 і більше	3	228
4. Карніз з віссю	1	0 – 349	0	1200
	2	350 – 599	3	1164
	3	600 і більше	5	1140

Розрахуємо оптимальний обсяг закупівлі на одне замовлення для основних матеріалів по кожному дисконту по формулі (1.14):

Карніз в зборі, м.:

$$Q_{\text{опт1}} = \sqrt{\frac{2 \times 1083 \times \left(\frac{256}{5}\right)}{0,2 \times 9,00}} = 2600,$$

$$Q_{\text{опт2}} = \sqrt{\frac{2 \times 1083 \times \left(\frac{256}{5}\right)}{0,2 \times 8,73}} = 2640,$$

$$Q_{\text{опт3}} = \sqrt{\frac{2 \times 1083 \times \left(\frac{256}{5}\right)}{0,2 \times 8,55}} = 2660.$$

Механізм управління в зборі для горизонтальних штор-жалюзі, шт.:

$$Q_{\text{опт1}} = \sqrt{\frac{2 \times 521 \times \left(\frac{256}{5}\right)}{0,2 \times 25,00}} = 1080,$$

$$Q_{\text{опт2}} = \sqrt{\frac{2 \times 521 \times \left(\frac{256}{5}\right)}{0,2 \times 24,00}} = 1100,$$

$$Q_{\text{опт3}} = \sqrt{\frac{2 \times 521 \times \left(\frac{256}{5}\right)}{0,2 \times 23,50}} = 1100.$$

Стрічка алюмінієва, м.:

$$Q_{\text{опт1}} = \sqrt{\frac{2 \times 69558 \times \left(\frac{256}{5}\right)}{0,2 \times 0,237}} = 12820,$$

$$Q_{\text{опт2}} = \sqrt{\frac{2 \times 69558 \times \left(\frac{256}{5}\right)}{0,2 \times 0,232}} = 12958,$$

$$Q_{\text{опт3}} = \sqrt{\frac{2 \times 69558 \times \left(\frac{256}{5}\right)}{0,2 \times 0,228}} = 13070.$$

Карніз з віссю, м.:

$$Q_{\text{опт1}} = \sqrt{\frac{2 \times 2476 \times \left(\frac{256}{5}\right)}{0,2 \times 12,00}} = 3400,$$

$$Q_{\text{опт2}} = \sqrt{\frac{2 \times 2476 \times \left(\frac{256}{5}\right)}{0,2 \times 11,64}} = 3450,$$

$$Q_{\text{опт3}} = \sqrt{\frac{2 \times 2476 \times \left(\frac{256}{5}\right)}{0,2 \times 11,40}} = 3890.$$

Механізм управління в зборі для вертикальних штор-жалюзі, шт.:

$$Q_{\text{опт1}} = \sqrt{\frac{2 \times 2160 \times \left(\frac{256}{5}\right)}{0,2 \times 25,00}} = 2200,$$

$$Q_{\text{опт2}} = \sqrt{\frac{2 \times 2160 \times \left(\frac{256}{5}\right)}{0,2 \times 24,00}} = 2250,$$

$$Q_{\text{опт3}} = \sqrt{\frac{2 \times 2160 \times \left(\frac{256}{5}\right)}{0,2 \times 23,50}} = 2270.$$

Скоректуємо в бік збільшення ті значення $Q_{\text{опт}}$ які нижче допустимого діапазону величини замовлення, що дисконтується:

Карніз в зборі, м.:

$$Q_{\text{опт1}} = 2600,$$

$$Q_{\text{опт2}} = 3000 - \text{збільшено},$$

$$Q_{\text{опт3}} = 4000 - \text{збільшено}.$$

Механізм управління в зборі для горизонтальних штор-жалюзі, шт.:

$$Q_{\text{опт1}} = 1080,$$

$$Q_{\text{опт2}} = 2250 - \text{збільшено},$$

$$Q_{\text{опт3}} = 4000 - \text{збільшено}.$$

Стрічка алюмінієва, м.:

$$Q_{\text{опт1}} = 12820,$$

$$Q_{\text{опт2}} = 13000 - \text{збільшено},$$

$$Q_{\text{опт3}} = 25000 - \text{збільшено}.$$

Карніз з віссю, м.:

$$Q_{\text{опт1}} = 3400,$$

$$Q_{\text{опт2}} = 3500 - \text{збільшено},$$

$$Q_{\text{опт3}} = 5000 - \text{збільшено}.$$

Механізм управління в зборі для вертикальних штор-жалюзі, шт:

$$Q_{\text{опт1}} = 2200,$$

$$Q_{\text{опт2}} = 2250,$$

$$Q_{\text{опт3}} = 4000 - \text{збільшено}.$$

Розрахуємо витрати для кожного $Q_{\text{опт}}$ використовуючи рівняння загальних витрат (формула (1.13)).

Річні витрати на товар визначаються як добуток річного попиту в одиницях (D) та ціни одиниці матеріалу (P):

$$M = D \times P, \quad (2.24)$$

$$M_1 = 1083 \times 900 = 974700 \text{ грн.},$$

$$M_2 = 1083 \times 873 = 945500 \text{ грн.},$$

$$M_3 = 1083 \times 855 = 926000 \text{ грн.}$$

Річні витрати на замовлення (C) визначаються за формулою:

$$C = D \times \frac{S}{Q_{\text{опт}}}, \quad (2.25)$$

$$C_1 = \frac{10830 \times (\frac{256}{5})}{260} = 2330 \text{ грн.},$$

$$C_2 = \frac{10830 \times (\frac{256}{5})}{300} = 2020 \text{ грн.},$$

$$C_3 = \frac{10830 \times (\frac{256}{5})}{500} = 1010 \text{ грн.}$$

Річні витрати на зберігання визначаються за формулою:

$$K = \left(\frac{Q_{\text{опт}} \times (I \times P)}{2} \right), \quad (2.26)$$

$$K_1 = \frac{2600 \times 0,2 \times 9,00}{2} = 2340 \text{ грн.},$$

$$K_2 = \frac{3000 \times 0,2 \times 8,73}{2} = 2620 \text{ грн.},$$

$$K_3 = \frac{5000 \times 0,2 \times 8,55}{2} = 5230 \text{ грн.},$$

Загальні витрати визначаються як сума витрат на товар, витрат на замовлення і витрат на зберігання (формула (1.13)).

Обираємо замовлення, які відповідають мінімальним загальним витратам. Для матеріалу карніз в зборі це замовлення в 600 м., для матеріалу механізм управління в зборі для горизонтальних штор-жалюзі – замовлення 225 шт., для стрічки алюмінієвої – замовлення в 250000 м., замовлення з мінімальними загальними витратами для матеріалу карніз з віссю – 600 м., для матеріалу механізм управління в зборі для горизонтальних штор-жалюзі – 600 м.

2.3 Аналіз системи управління підприємством ТОВ «Вівал»

Управління один з головних моментів підприємницької діяльності, важливий фактор її успіху. Будь-яке сучасне підприємство являє собою складну

систему, що включає технічну базу, виробничу структуру, трудові і матеріальні ресурси, які знаходяться в постійній взаємодії і розвитку. Тому для ефективного досягнення цілей, що стоять перед підприємством, необхідно створити систему управління, яка б найкращим чином організовувала і координувала діяльність всіх складових частин підприємства. Створення системи управління підприємством включає вироблення стратегії управління, формування організаційних структур управління, вибір методів управління та інші питання.

Одним з найважливіших елементів загальної системи управління є вибір і постійне удосконалення організаційної структури управління. Під організаційною структурою управління розуміють склад та підпорядкованість органів управління підприємством. Організаційна структура управління фіксується в схемі управління (додаток Б), в якій відображається склад структурних підрозділів, їх внутрішня структура.

Організаційна структура управління ТОВ «Вівал» належить за класифікацією до лінійної структури. Для неї характерна простота, чіткість і зрозумілість взаємовідносин, ланок і працівників управління. Лінійна структура вимагає надзвичайно високої компетентності керівника з усіх питань. Перевага полягає в тому, що відновлюється принцип єдиноначальності, підвищується якість команд.

Підприємство ТОВ «Вівал» очолює директор, він діє на основі єдиноначальності і несе персональну відповідальність за всі види діяльності підприємства. Директор діє від імені підприємства та презентує його в усіх організаціях, розпоряджається у відповідності з законом майном і коштами підприємства, укладає угоди, затверджує положення, що регулюють роботу підприємства та його підрозділів, а також керує технічною підготовкою виробничо-господарської діяльності. Директору безпосередньо підпорядкований його заступник, бухгалтер, менеджер по роботі з клієнтами і менеджер по збуту.

Замісник директора здійснює керівництво основним виробництвом, тобто безпосереднім процесом перетворення предметів праці на готові вироби, здійснення послуг чи діяльності з обслуговування клієнтів. Він несе відповідальність за виконання завдань по випуску готової продукції відповідно до графіка. Заміснику директора підпорядковані слюсарі, художник і електрик.

Менеджер по роботі з клієнтами здійснює прийом замовлень і їх передачу у цехи по виробництву, а також виконує функції секретарки. Менеджер по збуту здійснює продаж плівки «ARAKAL», а також займається пошуком постачальників матеріальних ресурсів. На процес формування структури управління підприємством діє велика кількість факторів. Однак найперше слід виділити три: розмір підприємства, форму виробничо-господарської (підприємницької) діяльності, вид діяльності. Зміна будь-якого чинника призводить до зміни організаційної структури управління. Крім того, удосконалення структури управління це безперервний процес, протягом якого визначаються найкращі за даних умов організаційні форми.

Організаційна структура підприємства «Вівал» є лінійно-функціональною, що поєднує в собі як ознаки вертикальної підпорядкованості, так і елементи функціонального розподілу обов'язків. На чолі організаційної структури знаходиться директор, який здійснює загальне управління всіма процесами на підприємстві. Він приймає ключові стратегічні рішення та координує діяльність всіх підрозділів і посадових осіб.

1. Директор має безпосереднє підпорядкування чотирьох основних посад:

- Бухгалтер;
- Заступник директора;
- Менеджер по роботі з клієнтами;
- Менеджер по збуту.

Кожен із цих елементів структури виконує чітко визначені функції, що забезпечують злагоджену діяльність підприємства.

Функціональні підрозділи та їх взаємозв'язок

2.1. Бухгалтер

Бухгалтер безпосередньо підпорядковується директору і не має підлеглих у структурі. Основною функцією є ведення бухгалтерського обліку, складання фінансової звітності, контроль за дотриманням фінансової дисципліни та забезпечення сплати податків. Бухгалтер забезпечує фінансову прозорість діяльності підприємства та взаємодіє з контролюючими органами.

2.2. Заступник директора

Заступник директора є ключовою посадовою особою, відповідальною за організаційно-виробничу діяльність. Він здійснює управління технічними працівниками та відповідає за координацію виробничих процесів. У підпорядкуванні заступника директора перебувають:

- Слюсарі-збірники – відповідають за складання продукції (виробів, обладнання тощо);
- Слюсарі-монтажники – здійснюють монтажні роботи на об'єктах замовників;
- Художник-оформлювач – займається декоративним оформленням виробів, брендovаних елементів або дизайном зовнішнього вигляду;
- Електрик – відповідає за електротехнічні роботи, обслуговування електрообладнання та електромереж.

Завдяки чіткій вертикалі управління в цій частині схеми досягається ефективна організація виробничого процесу.

3. Комерційна та клієнтська діяльність

3.1. Менеджер по роботі з клієнтами

Ця посадова особа відповідає за взаємодію з поточними та потенційними клієнтами підприємства. Основними завданнями менеджера є:

- комунікація з клієнтами щодо потреб та побажань;
- прийом замовлень;
- супровід виконання замовлення;
- вирішення питань післяпродажного обслуговування;
- підвищення рівня клієнтської задоволеності.

Менеджер по роботі з клієнтами сприяє підтриманню позитивного іміджу підприємства та зростанню лояльності споживачів.

3.2. Менеджер по збуту

Менеджер по збуту виконує функції, пов'язані із просуванням продукції підприємства на ринку. Його завданнями є:

- аналіз ринку та потреб споживачів;
- формування цінової політики;
- розробка стратегій продажу;
- укладання договорів з партнерами та оптовими покупцями;
- моніторинг виконання планів збуту.

Менеджер по збуту забезпечує досягнення фінансових результатів підприємства через реалізацію продукції та розширення ринків збуту.

Схема управління підприємством «Вівал» дозволяє ефективно розподілити обов'язки між підрозділами та посадовими особами. Такий підхід забезпечує:

- чітку ієрархію та підзвітність;
- оптимізацію комунікаційних потоків;
- підвищення оперативності прийняття рішень;
- збалансоване поєднання адміністративних, виробничих і комерційних функцій.

Застосування лінійно-функціональної моделі управління є доцільним для невеликих та середніх підприємств, які орієнтовані на виробництво і реалізацію продукції з чітким контролем якості та обслуговуванням клієнтів.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «Вівал» дозволив комплексно оцінити стан підприємства, ефективність використання ресурсів, а також виявити проблемні зони та резерви підвищення результативності господарювання.

Підприємство має чітко визначену структуру управління, яка поєднує риси лінійної та функціональної моделі. Це забезпечує достатній рівень координації між підрозділами, проте потребує подальшої гнучкої оптимізації у зв'язку з динамічними змінами ринку та ресурсних умов.

Основними видами діяльності підприємства є виробництво вертикальних та горизонтальних штор-жалюзі, надання побутових послуг, транспортування, торгівля та рекламно-видавницька діяльність. Аналіз ринку показав, що фірма має значну конкуренцію, зокрема з боку таких гравців, як «Мегаполіс», «Атлантик», «Лаіра» та «Контанга». Незважаючи на це, ТОВ «Вівал» займає 13,8% ринку у своєму сегменті, що є позитивним результатом за умови жорсткої цінової політики проникнення.

Разом із тим результати економічного аналізу свідчать про наявність істотних проблем. Протягом 2022–2024 років на підприємстві переважали екстенсивні методи розвитку, про що свідчить низький рівень темпів інтенсивності господарювання (0,009), зниження продуктивності праці майже на 40% та суттєве зростання чисельності персоналу без пропорційного приросту обсягів виробництва. Фінансові показники демонструють неефективне використання як оборотних, так і основних засобів. Наприклад, зростання оборотних ресурсів у 5,37 рази супроводжувалося п'ятикратним зниженням їхньої ефективності.

Оцінка ефективності використання матеріальних ресурсів показала, що попри деяке зменшення матеріалоємності (з 0,872 до 0,823 грн./грн.) та зростання матеріаловіддачі (з 1,15 до 1,22 грн./грн.), у 2024 році значно зросла частка матеріальних витрат у собівартості продукції – до 97,9%. Це свідчить про необхідність вдосконалення процесу матеріально-технічного постачання та зменшення непродуктивних витрат.

З фінансової точки зору підприємство демонструє нестійке становище: зменшення коефіцієнта концентрації власного капіталу з 0,95 до 0,44 свідчить про зростаючу залежність від залучених коштів. Ліквідність також погіршується

— коефіцієнт абсолютної ліквідності знижується до 0,31 при нормативі не менше

2. Ці тенденції вказують на високу фінансову вразливість підприємства.

Ділова активність ТОВ «Вівал» знижується: тривалість операційного циклу зросла майже в чотири рази (до 62,65 днів), що є наслідком неефективного управління запасами. Водночас обіговість основного капіталу та власного капіталу суттєво зменшилася, що знижує загальну ефективність діяльності.

Незважаючи на це, підприємство має значний потенціал для зростання. Вдосконалення планування закупівель, зменшення надлишкових запасів, підвищення продуктивності праці та зниження собівартості виробництва можуть суттєво покращити економічні показники. Крім того, розширення ринків збуту, посилення маркетингової активності та участь у спеціалізованих виставках здатні забезпечити подальший розвиток фірми.

Отже, ТОВ «Вівал» потребує впровадження інтенсивних методів господарювання, стратегічного перегляду управлінських рішень та системного підходу до ресурсного забезпечення задля забезпечення стабільного функціонування і подальшого зростання у конкурентному середовищі.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ В УПРАВЛІННІ МАЛИМ ВИРОБНИЧИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1 Створення ефективної системи управління запасами з використанням економіко-математичних методів

В системі економіко-математичних методів задачі планування і управління запасами займають важливе місце. Використовуючи дані методи можна визначити оптимальний об'єм покупних ресурсів, частоту або строки їх постачання, раціональний об'єм запасів, графіки поставок, величину страхового запасу, який необхідно утримувати, щоб забезпечити рівень сервісу при задоволенні певного % попиту, а також багато інших задач.

Розглянемо ймовірностну модель з постійним поточним часом [35]. Ця модель запасів використовується, коли попит на продукт невідомий, але може бути описаний ймовірностним розподілом його значень. Моделі цього типу називаються ймовірностними моделями.

Для служби менеджменту дуже важливим є підтримка адекватного рівня сервісу навіть при неочікуваному попиті. Рівень сервісу є доповненням ймовірності цього відсутності. Наприклад, якщо ймовірність відсутності запасу 0,5, то рівень сервісу дорівнює 0,95. Нестійкий попит підвищує ймовірність відсутності замовлення. Методом, який понижує небезпеку відсутності запасу, є створення додаткових одиниць зберігання запасу, які дозволяють знизити ймовірність його відсутності. Такий запас зазвичай відноситься до запасів безпеки (резервний запас). Додаючи деяку кількість резервних одиниць до основного запасу, ми створюємо буфер для точки перезаказування.

Кількість одиниць, яка формує резервний запас, залежить від величини витрат, викликаних відсутністю запасу, і витрат зберігання додаткового запасу.

Коли важко або неможливо визначити витрати, які виникають в зв'язку з відсутністю запасу, менеджер може прийняти рішення зберігання страхового запасу в вигляді різноманітних видів наробок (запасів на руках). Наприклад,

рисунок 3.1 показує використання страхового запасу, коли попит ймовірностний. На рисунку ми бачимо, що страховий запас дорівнює 16 од., і точка пере замовлення також збільшується на 16 од. Менеджер може прийняти рішення визначити рівень сервісу, як рівень, достатній для задоволення 95% попиту (або, інакше, мати нестачу запасу лише на протязі 5% часу). Припускаючи, що попит в період поточного часу (період пере замовлення) підпорядковується нормальному розподілу, щоб визначити необхідний рівень запасу, який відповідає даному рівню попиту, необхідно знати його середнє значення M (середнє значення величини попиту) і середньоквадратичне відхилення σ . Наявна інформація про продажі зазвичай доступна для проведення розрахунків значень середньої та середньоквадратичного відхилення.

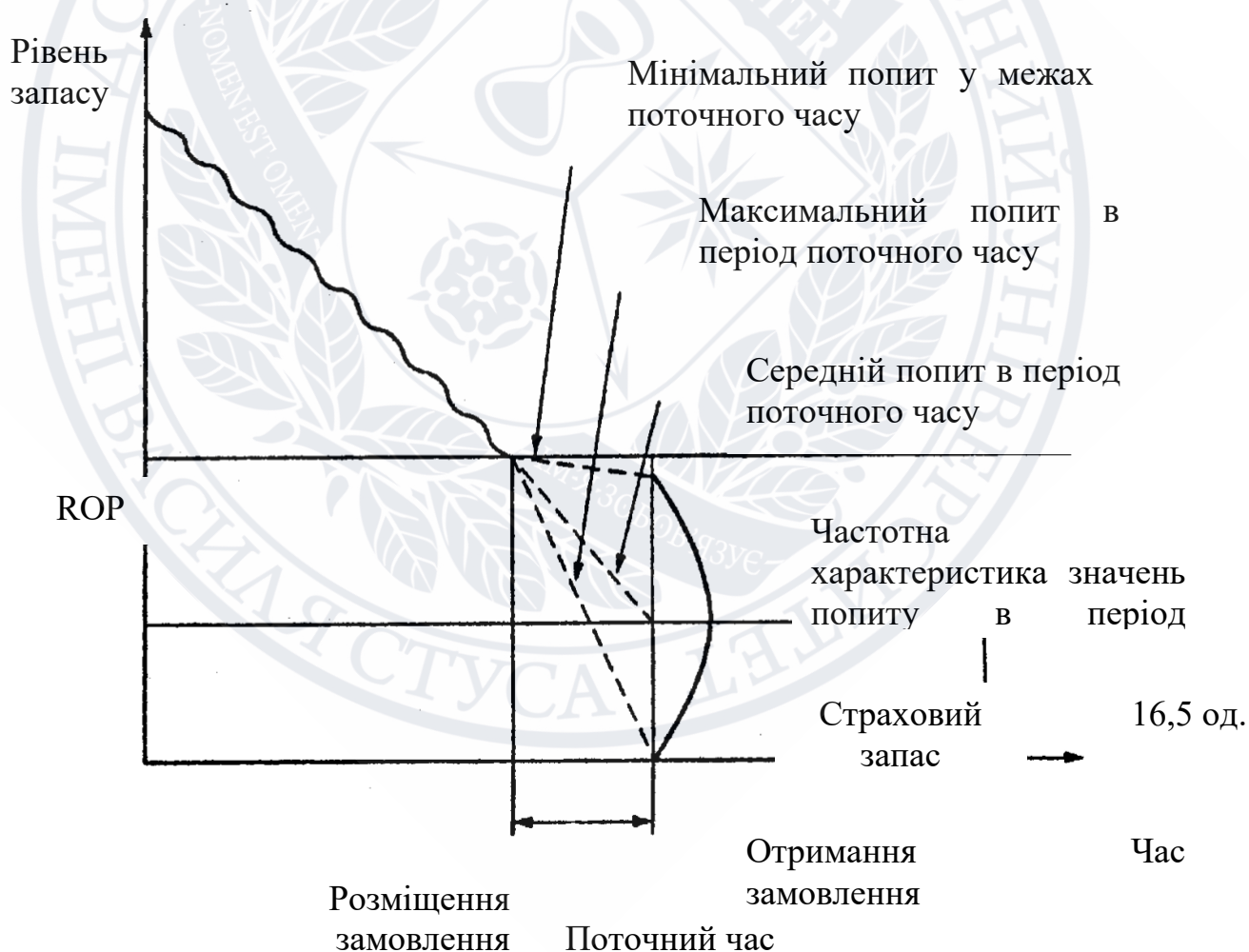


Рисунок 3.1 – Ймовірностний попит

Середньоквадратичне відхилення визначається за формулю (3.1):

$$q = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}, \quad (3.1)$$

де q – середньоквадратичне відхилення;

x_i – значення i -го показника;

$\bar{x}$ – середнє значення показника;

n – кількість аналізуємих показників.

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}, \quad (3.2)$$

Стандартне відхилення для кривої нормального розподілу (Z) розраховується за формулою:

$$Z = \frac{(X - M)}{q}, \quad (3.3)$$

або

$$Z = \frac{SS}{q}, \quad (3.4)$$

де X – (середній попит) + (страховий запас);

M – середній попит;

SS – страховий запас.

Розглянемо модель з фіксованим періодом [36]. В системах з фіксованим періодом рівень запасу перевіряється через рівні проміжки часу. Поповнення запасу відбувається також через певні проміжки часу. Тому немає обліку залишку запасу на місцях при його витрачання. Кількість, що замовляється є необхідною кількістю, щоб підняти рівень запасу до розрахункового значення.

Перевагою системи з фіксованим періодом часу є те, що немає фізичного підрахунку одиниць запасу після того, як одиниця вилучена. Процедура також зручна адміністративно, особливо якщо управління запасами – це лише одна з функцій персоналу.

Цей тип системи управління запасами і розміщення запасів на періодичній основі застосовується, коли продавець здійснює рутинні (тобто через фіксований інтервал) візити до покупців, щоб отримати нові замовлення, або коли покупець бажає об'єднати замовлення, щоб зменшити витрати замовлення і транспортування (тому вони будуть мати однаковий період оцінки стану для різних одиниць запасів).

Недоліком цієї системи є те, що оскільки немає обліку запасів на протязі встановленого періоду, то є можливість повного його використання на протязі встановленого часу. Це можливо, якщо велика кількість запасу буде використана одразу після того, як було здійснено чергове його поповнення. Під великою кількістю ми розуміємо такі витрати запасу, при яких його рівень падає до нуля. Тому необхідний достатньо високий рівень страхового запасу (у порівнянні з системою з фіксованою кількістю), щоб попередити повне витрачання запасу, як на протязі встановленого періоду, так і на період поповнення запасу.

Враховуючи, що в умовах ринкової економіки у своїй діяльності підприємство постійно стикається з фактором невизначеності, а умови жорсткої конкуренції вимагають 100 %-го задоволення попиту в якнайкоротший період часу, використаємо ймовірнісну модель з постійним поточним часом для визначення розміру страхового запасу матеріалів для задоволення попиту при рівні сервісу 95 %.

За формулами (3.1) та (3.2) визначимо середньоквадратичне відхилення для основних матеріалів: карниз в зборі, механізм управління для вертикальних штор-жалюзі; карниз з віссю, стрічка алюмінієва і механізм управління в зборі для горизонтальних штор-жалюзі.

1. Карниз в зборі м.:

$$\overline{X_1} = \frac{(79+106+98+88+44+90+130+94+110+92+94+58)}{12} = 90,25,$$

$$\begin{aligned} \sum_{i=1}^{12} (x_1 - \overline{x_1})^2 &= (79 - 90,25)^2 + (106 - 90,25)^2 + (98 - 90,25)^2 + \\ &+ (88 - 90,25)^2 + (44 - 90,25)^2 + (90 - 90,25)^2 + (130 - 90,25)^2 + \\ &+ (94 - 90,25)^2 + (110 - 90,25)^2 + (92 - 90,25)^2 + (94 - 90,25)^2 + \\ &+ (58 - 90,25)^2 = 5620,25 \end{aligned}$$

$$q_1 = \sqrt{\frac{5620,25}{12}} = 21,64.$$

2. Механізм управління в зборі, шт.:

$$\overline{X_2} = \frac{(79+106+98+88+44+90+130+94+110+92+94+58)}{12} = 90,25,$$

$$\begin{aligned} \sum_{i=1}^{12} (x_1 - \overline{x_2})^2 &= (79 - 90,25)^2 + (106 - 90,25)^2 + (98 - 90,25)^2 + \\ &+ (88 - 90,25)^2 + (44 - 90,25)^2 + (90 - 90,25)^2 + (130 - 90,25)^2 + \\ &+ (94 - 90,25)^2 + (110 - 90,25)^2 + (92 - 90,25)^2 + (94 - 90,25)^2 + \\ &+ (58 - 90,25)^2 = 5620,25 \end{aligned}$$

$$q_2 = \sqrt{\frac{5620,25}{12}} = 21,64.$$

3. Стрічка алюмінієва, м.:

$$\overline{X_3} = \frac{(4320+7790+5342+4728+3480+5870+11510+7916+5436+4408+5010+3748))}{12} = 5797,$$

$$\begin{aligned} \sum_{i=1}^{12} (x_1 - \overline{x_3})^2 &= (4320 - 5797)^2 + (7790 - 5797)^2 + (5342 - 5797)^2 + \\ &+ (4728 - 5797)^2 + (3480 - 5797)^2 + (5870 - 5797)^2 + (11510 - 5797)^2 + \\ &+ (7916 - 5797)^2 + (5436 - 5797)^2 + (4408 - 5797)^2 + (5010 - 5797)^2 + \\ &+ (3748 - 5797)^2 = 56871948 \end{aligned}$$

$$q_3 = \sqrt{\frac{56871948}{12}} = 2177.$$

4. Карниз з віссю, м.:

$$\overline{X_4} = \frac{(59 + 198 + 198 + 99 + 198 + 272 + 164 + 152 + 222 + 215 + 313 + 386)}{12} = 206,$$

$$\sum_{i=1}^{12} (x_i - \overline{x_4})^2 = (59 - 206)^2 + (198 - 206)^2 + (198 - 206)^2 + \\ + (99 - 206)^2 + (198 - 206)^2 + (272 - 206)^2 + (164 - 206)^2 + \\ + (152 - 206)^2 + (222 - 206)^2 + (215 - 206)^2 + (313 - 206)^2 + \\ + (386 - 206)^2 = 54029,$$

$$q_4 = \sqrt{\frac{54029}{12}} = 67,10.$$

1. Механізм управління в зборі, м.:

$$\overline{X_5} = \frac{(59 + 304 + 156 + 68 + 209 + 115 + 112 + 111 + 218 + 182 + 363 + 263)}{12} = 180,$$

$$\sum_{i=1}^{12} (x_i - \overline{x_5})^2 = (59 - 180)^2 + (304 - 180)^2 + (156 - 180)^2 + \\ + (68 - 180)^2 + (209 - 180)^2 + (115 - 180)^2 + (112 - 180)^2 + \\ + (111 - 180)^2 + (218 - 180)^2 + (182 - 180)^2 + (363 - 180)^2 + \\ + (263 - 180)^2 = 99372,$$

$$q_5 = \sqrt{\frac{99372}{12}} = 91,00.$$

Використаємо властивості стандартного відхилення Z для нормального розподілу в області накопиченої інформації, рівної 0,95 (або 0,05).

Використовуючи таблицю нормального розподілу, знайдемо величину Z :

1. Карниз в зборі – 2,5;
2. Механізм управління в зборі для вертикальних штор-жалюзі – 1,51;
3. Стрічка алюмінієва – 1,60;
4. Карниз з віссю – 1,85;
5. Механізм управління в зборі для горизонтальних штор-жалюзі – 1,36.

По формулі (3.4) знайдемо величину страхового запасу для основних матеріалів:

1. Карниз в зборі, м.:

$$SS = 21,64 \times 2,5 = 54,15;$$

2. Механізм управління в зборі для вертикальних штор-жалюзі, шт.:

$$SS = 17,2 \times 1,51 = 26;$$

3. Стрічка алюмінієва, м.:

$$SS = 2177,2 \times 1,60 = 3483,52;$$

4. Карниз з віссю, м.:

$$SS = 67,1 \times 1,85 = 124;$$

5. Механізм управління в зборі для горизонтальних штор-жалюзі, шт.:

$$SS = 91 \times 1,36 = 124;$$

Так як страховий запас для матеріалів карниз з віссю і механізм управління в зборі для горизонтальних штор-жалюзі величина взаємозалежна (1 механізм управління в зборі ~1,5 м. карнизу з віссю), то страховий запас матеріалу карниз з віссю складатиме 186 м. ($124 \times 1,5$).

Економічний ефект знайдемо як відсутність втрат прибутку при відмові клієнтів від замовлень, якщо відмова викликана недостатнім рівнем сервісу.

В попередньому році через недостатній рівень сервісу фірма втратила 2% замовлень.

Якщо припустити, що в поточному році коливання попиту будуть такими ж як і в попередньому, а страховий запас не утворюється, то величину збитків можна розрахувати за формулою:

$$З = В \times Ц \times П, \quad (3.5)$$

де З – збитки отримані внаслідок відсутності страхового запасу, грн.;

В – кількість втрачених замовлень через недостатній рівень сервісу, шт.;

Ц – середня вартість одного замовлення, грн.;

П – величина прибутку від виробництва штор-жалюзі, %.

Від виробництва штор-жалюзі фірма отримує прибуток на рівні 9%. Середня вартість одного замовлення складає 5800 грн.

$$З = 2880 \times 0,02 \times 5800 \times 0,09 = 30070 \text{ грн.}$$

Отже, при створенні страхового запасу фірма зможе задовольнити 95% попиту і уникнути втрат у розмірі 30070 грн., що підвищить її прибутки.

3.2 Оптимізація поставок матеріальних ресурсів для покращення виробничої діяльності при управлінні підприємством

Використання економіко-математичних методів і моделей в системі управління матеріальними ресурсами і витратами підприємства може дати значний економічний ефект. З їх допомогою можна визначити оптимальний об'єм покупних ресурсів, частоту або строки їх постачання, раціональний об'єм запасів, графіки поставок.

В розділі 2 ми визначили розміри замовлень основних матеріалів, що відповідають мінімальним загальним витратам. На основі цих даних розрахуємо оптимальне число поставок в рік та оптимальний інтервал між поставками для основних видів матеріалів.

Оптимальне число поставок в рік розраховується за формулою (3.6):

$$N_{\text{опт}} = \frac{D}{Q_{\text{опт}}}, \quad (3.6)$$

де $N_{\text{опт}}$ – оптимальне число поставок в рік;

D – річний попит в одиницях;

$Q_{\text{опт}}$ – замовлення, що відповідає мінімальним загальним витратам.

Оптимальний інтервал між поставками розраховується за формулою:

$$T_{\text{опт}} = \frac{N_k}{N_{\text{опт}}}, \quad (3.7)$$

де $T_{\text{опт}}$ – оптимальний інтервал між поставками в днях;

N_k – кількість календарних днів в році.

1. Карніз в зборі:

$$N_{\text{опт1}} = \frac{1083}{600} = 1,8 \approx 2 \text{ поставки}$$

$$T_{\text{опт1}} = \frac{360}{2} = 180 \text{ днів}$$

2. Механізм управління в зборі для горизонтальних штор-жалюзі:

$$N_{\text{опт2}} = \frac{521}{225} = 2,3 \approx 2 \text{ поставки}$$

$$T_{\text{опт2}} = \frac{360}{2} = 180 \text{ днів}$$

3. Стрічка алюмінієва:

$$N_{\text{опт3}} = \frac{69558}{25000} = 2,8 \approx 3 \text{ поставки}$$

$$T_{\text{опт3}} = \frac{360}{3} = 120 \text{ днів}$$

4. Карніз з віссю:

$$N_{\text{опт4}} = \frac{2476}{600} = 4,1 \approx 4 \text{ поставки}$$

$$T_{\text{опт4}} = \frac{360}{4} = 90 \text{ днів}$$

5. Механізм управління в зборі для вертикальних штор-жалюзі:

$$N_{\text{опт5}} = \frac{2160}{600} = 3,6 \approx 4 \text{ поставки}$$

$$T_{\text{опт5}} = \frac{360}{4} = 90 \text{ днів}$$

Порівняємо фактичну кількість поставок в 2024 році з розрахованою оптимальною кількістю (табл. 3.1):

Таблиця 3.1 – Співставлення оптимальної і фактичної кількості поставок

Матеріал	Карніз в зборі	Механізм управління в зборі для горизонтальних штор-жалюзі	Стрічка алюмінієва	Карніз з віссю	Механізм управління в зборі для вертикальних штор-жалюзі
Фактична кількість поставок в 2024 році	4	4	5	8	8
Оптимальна кількість поставок	2	2	3	4	4

Відхилення	2	2	2	4	4
------------	---	---	---	---	---

Проаналізувавши дані таблиці 3.1, приходимо до висновку, що при середньорічному попиті на рівні минулого року, кількість поставок в 2025 році порівняно з 2024 роком можна скоротити вдвічі. При зменшенні кількості поставок зменшаться витрати на транспортування товару.

Розрахуємо економічний ефект від зменшення кількості поставок:

$$E = \sum_{i=1}^n [(N_{fi} - N_{opt_1}) \times S_i], \quad (3.8)$$

де E – економічний ефект від зменшення кількості поставок, грн.;

N_{fi} – фактична кількість поставок i -го матеріалу в 2000 році;

N_{opt_1} – оптимальна кількість поставок i -го матеріалу;

S_i – частка витрат на замовлення i -го виду матеріалу.

$$E = (4 - 2) \times \left(\frac{256}{5}\right) + (4 - 2) \times \left(\frac{256}{5}\right) + (5 - 3) \times \left(\frac{256}{5}\right) + (8 - 4) \times \left(\frac{256}{5}\right) + (8 - 4) \times \left(\frac{256}{5}\right) = 71600,8 \text{ грн.}$$

Отже, при зменшенні кількості замовлень до розрахованого оптимального значення, можна отримати економічний ефект у розмірі 71600,8 грн.

Закупку сировини по ставкам кількісного дисконту фірма «Вівал» здійснює у чотирьох постачальників: «Схід» (м. Київ), «Левада» (м. Кям'янець-Подільський), «Selt», «Bemer POL» (Польща). Найвищі ставки дисконту пропонують польські постачальники, але транспортні витрати на доставку сировини значно вищі ніж при закупівлі у вітчизняних постачальників. Тому поставки сировини з Польщі здійснюються нечасто і досить великими партіями.

Ціни і ставки дисконту у вітчизняних постачальників час від часу змінюються, тому вони періодично надсилають на адресу фірми «Вівал» прайс-листи. Фірма «Схід» зазвичай пропонує більший асортимент матеріалів, а фірма «Левада» здійснює кращий сервіс (замовлені матеріали транспортуються потягом, і при цьому транспортні витрати замовника суттєво зменшуються).

Величина ставок дисконту та дисконтуємо кількість весь час змінюються. Тому рішення про вибір постачальника залежить від наявності в нього необхідного матеріалу, ставки дисконту на нього та дисконтуємої кількості.

В таблицях 3.2 і 3.3 приведено ставки дисконту та дисконтуєма кількість матеріалів на 01.04.24 та 01.04.25.



Таблиця 3.2 – Розклад кількісного дисконту на 01.04.24

Найменування матеріалу	№ дисконту	Дисконтуєма кількість		Дисконт, %		Дисконтна ціна, грн.		Транспортні витрати, грн		Загальна Σ вират, грн.	
		«Схід»	«Левада»	«Схід»	«Левада»	«Схід»	«Левада»	«Схід»	«Левада»	«Схід»	«Левада»
1. Карниз в зборі, м.	1	0-299	0-249	0	0	900	900	6400	3000	9640	9300
	2	300-499	250-499	3,0	3,2	873	873	6400	3000	26830	26430
	3	500 і більше	500 і більше	5,0	4,8	855	857	6400	3000	43390	43150
2. Механізм управління в зборі, шт.	1	0-224	0-264	0	0	2500	2480	6400	3000	25640	24800
	2	225-399	265-399	4,0	3,8	2400	2386	6400	3000	64240	63530
	3	400 і більше	400 і більше	6,0	5,9	2350	2334	6400	3000	94640	93660
3. Стрічка алюмінієва, м.	1	0-12999	0-15999	0	0	237	238	6400	3000	24340	24100
	2	13000-24999	16000-27999	2,0	2,2	232	233	6400	3000	37760	27580
	3	25000 і більше	28000 і більше	3,0	3,2	228	230	6400	3000	65040	64700
4. Карниз з віссю, м.	1	0-349	0-299	0	0	1200	1180	6400	3000	12640	12100
	2	350-599	300-499	3,0	2,8	1164	1147	6400	3000	41380	40450
	3	600 і більше	500 і більше	5,0	4,5	1140	1127	6400	3000	69040	67920

Таблиця 3.3 – Розклад кількісного дисконту на 01.04.25

Найменування матеріалу	№ дис-конту	Дисконтуєма кількість		Дисконт, %		Дисконтна ціна, грн.		Транспортні витрати, грн		Загальна Σ вират, грн.	
		«Схід»	«Левада»	«Схід»	«Левада»	«Схід»	«Левада»	«Схід»	«Левада»	«Схід»	«Левада»
1. Карниз в зборі, м.	1	0-299	0-249	0	0	900	9,00	6400	3000	9640	9300
	2	300-499	250-499	2,8	3,0	875	8,73	6400	3000	26890	26490
	3	500 і більше	500 і більше	4,9	5,0	856	8,55	6400	3000	43440	43050
2. Механізм управління в зборі, шт.	1	0-224	0-264	0	0	2530	25,00	6400	3000	25940	25300
	2	225-399	265-399	3,0	3,8	2456	24,05	6400	3000	65670	64030
	3	400 і більше	400 і більше	5,0	5,4	2304	23,65	6400	3000	96800	94900
3. Стрічка алюмінієва, м.	1	0-12999	0-15999	0	0	239	0,238	6400	3000	24540	24100
	2	13000-24999	16000-27999	2,2	2,5	234	0,232	6400	3000	38080	37420
	3	25000 і більше	28000 і більше	3,4	3,8	231	0,230	6400	3000	65320	64700
4. Карниз з віссю, м.	1	0-349	0-299	0	0	1220	12,00	6400	3000	12840	12300
	2	350-599	300-499	3,3	3,2	1180	11,62	6400	3000	41940	40970
	3	600 і більше	500 і більше	5,2	5,0	1157	11,40	6400	3000	70060	68700

За даними таблиць 3.1 і 3.2 можна зробити висновок, що при укладанні угоди з фірмою «Левада» загальна сума витрат менша ніж при укладанні угоди з фірмою «Схід». Але при наступній зміні ставок дисконту і цін на матеріали ситуація може змінитися на користь фірми «Схід». Тому кожен раз при зміні розкладу кількісного дисконту необхідно проводити порівняльний аналіз пропонуємих умов поставок.

3.3 Розробка заходів по удосконаленню системи управління малим виробничим підприємством ТОВ «Вівал»

Система управління підприємством безпосередньо впливає на ефективність його функціонування. Структура апарату управління повинна бути оптимальною, щоб при найменших витратах на апарат управління досягався максимальний ефект від його дій і рішень.

Основною метою будь-якої системи управління є координація роботи структурних підрозділів та підвищення ефективності функціонування підприємства.

Спираючись на досвід розвинутих країн у сфері підвищення ефективності матеріального виробництва, який свідчить, що одним з інструментів зміцнення позицій на ринку є використання концепції логістики в організації економічної діяльності підприємства, запропонуємо запровадити менеджер матеріального потоку.

В сучасному розумінні логістика охоплює як безпосередньо виробництво, так і сферу планування і управління всією діяльністю підприємства в ланцюжку «постачальник – виробник - споживач», а також проголошує пріоритет споживача, тобто 100% виконання договірних зобов'язань, високий рівень сервісу [37]. Застосування логістичних рекомендацій вигідне також і постачальникам. За даними професора Козловського В.О., реалізація основних положень логістики дає можливість скоротити витрати на транспортування і збереження продукції на 15 – 20%,

зменшити рівень запасів на 50%, знизити тривалість робочого циклу на 50 – 70% [38].

Таким чином логістика гармонізує інтереси постачальників і споживачів. Концепція логістики базується на таких принципах [39]:

1. Розгляд руху матеріальних ресурсів від первинного джерела до кінцевого споживача як єдиного матеріального потоку. Елементи, що формують матеріальний потік підприємства технологічно пов'язані, а витрати, обумовлені ними, економічно залежні;
2. Впровадження логістичних систем – організаційно-управлінських механізмів координації дій спеціалістів різноманітних служб, які управляють матеріальним потоком;
3. Використання агрегованого показника, який крім вартості самих матеріалів враховує також витрати пов'язані з їх рухом. На підставі співвідношення сукупних витрат із мінімальними при дотриманні одного обмеження – якісного обслуговування споживачів – роблять висновок про ефективність функціонування логістичних систем.

Поняття «логістична система» вживається щодо органів управління і характеризується двома ознаками. З одного боку, логістична система – це організована множина структурних елементів, що функціонують для досягнення єдиної цілі, з іншого боку – план, за допомогою якого суб'єкт управління прагне її досягти.

Тобто менеджер матеріального потоку повинен створити організаційний механізм, який би перетинав функціональні межі підрозділів підприємства (за допомогою гнучкої координації) і спрямовував їхні дії на досягнення мети логістики. Менеджер матеріального потоку відповідає за виконання всього набору видів діяльності, пов'язаних із матеріальним потоком і необхідних для задоволення попиту споживачів, - від вибору постачальників до надання послуг.

Поняття «управління матеріальним потоком» включає в себе поняття «управління матеріалами» і «управління розподілом». Управління

матеріалами стосується руху матеріалів у межах підприємства, а управління розподілом – розподілу готової продукції серед споживачів [40].

При управлінні розподілом виконуються пов'язані із рухом функції, які знаходяться в «економічному просторі» між крайньою межею виробничого процесу, тобто відвантаженням готової продукції з розміщених на території підприємства складів збуту, і сферою споживання продукції, що постачається.

Таким чином, управління матеріалами – це організаційний механізм зниження витрат, які виникають, в основному, на етапах постачання і виробництва, а управління розподілом – аналогічний механізм зменшення витрат, але вже в сфері збуту. Обидва варіанти базуються на розчленуванні матеріального потоку і є окремими випадками загального управлінського рішення.

Основною характеристикою матеріального потоку при цьому є безперервність. Протягом усього технологічного циклу постачання продуктів кожен його учасник повинен забезпечувати споживачів за принципом «точно в строк», але ці дії повинні супроводжуватися мінімальними сукупними витратами, пов'язаними з рухом.

Менеджер матеріального потоку формулює оперативні цілі, усуває конфлікти, відповідає за вдосконалення організаційного механізму управління матеріальним потоком і кінцеві результати його функціонування. Як важливий елемент ієрархічної структури управління він підпорядковується директору підприємства.

В умовах функціонування малого підприємства відбувається максимальне поєднання виконуваних функцій в одній посаді.

З огляду на необхідність підвищення ефективності матеріального виробництва на підприємстві «Вівал» і доцільність впровадження посади менеджер матеріального потоку (з об'ємом роботи 0,5 ставки) та кількісну обмеженість управлінського апарату на малому підприємстві, запропонуємо провести деякі зміни у посадових обов'язках вже існуючих одиниць управлінського апарату.

Обов'язки директора, заступника директора та бухгалтера не зміняться. Менеджер по роботі з клієнтами, крім своїх попередніх обов'язків, ще буде здійснювати продаж плівки «ARAKAL». Посаду менеджера по збуту замінимо посадою менеджера матеріального потоку, який повинен виконувати викладені вище функції та обов'язки, а також відповідати за оперативну інформацію про наявність запасів на складі.

Реорганізована структура управління ТОВ «Вівал» показана в додатку В.

Внаслідок проведених заходів можна буде отримати економію, яка визначається за формулою:

$$E = \Delta P \times K_p \times \left(1 + \frac{DP}{100\%}\right) \times \left(1 + \frac{H}{100\%}\right) \times 12, \quad (3.9)$$

де E – річна економія від впровадження заходу, грн.;

ΔP – величина місячного окладу менеджера матеріального потоку з об'ємом роботи 0,5 ставки, грн.;

K_p – коефіцієнт використання часу, $K_p = 0,83$;

DP – відсоток додаткової заробітної плати, 10%;

H – відсоток нарахувань на заробітну плату, 37,5%.

$$E = 6000 \times 0.83 \times \left(1 + \frac{10}{100\%}\right) \times \left(1 + \frac{37}{100\%}\right) \times 12 = 90300,87$$

Отже, річна економія від змін у посадових обов'язках управлінського персоналу складає 90300,87 грн.

З метою підвищення ефективності виробництва підприємства ТОВ «Вівал» було запропоновано ряд заходів і отримано наступні результати.

Розробка заходів по підвищенню технічного рівня виробництва спрямована на удосконалення технології виготовлення вертикальних штор-жалюзі. В результаті цих заходів знизилась тривалість і трудомісткість технологічних операцій розкрою і обробки тканини. Це скорочення обумовлене тим, що при модернізованому варіанті технологічного процесу

використовується штамп і спец. пристрій, які значно прискорюють розкрій і обробку тканини, а відповідно йде менше коштів на оплату праці робітників.

Заходи по удосконаленню системи управління підприємством базуються на використанні концепції логістики в організації економічної діяльності підприємства. В результаті здійснення проекту буде здійснено перерозподіл посадових обов'язків апарату управління і введено посаду менеджер матеріального потоку. Що дозволить отримати річну економію по фонду оплати праці в розмірі 90300,87 грн.

При оптимізації партій поставок матеріалів, кількості поставок на рік та інтервалу між поставками отримаємо річну економію у розмірі 71600,8 грн.

Створення страхового запасу з метою підвищення рівня сервісу до 95% може дати річну економію 30070 грн.

Таким чином, всього можливо досягнути економії 524121,67 грн.

Для зручності всі розроблені заходи оформлюємо в таблицю 3.4.

Висновки до розділу 3

У межах третього розділу роботи було здійснено комплексний аналіз та розроблено практичні заходи щодо підвищення ефективності управління малим виробничим підприємством ТОВ «Вівал». Основна увага зосереджена на вдосконаленні системи управління запасами, оптимізації логістичних процесів та структурній модернізації управлінського апарату.

По-перше, доведено доцільність застосування економіко-математичних методів для планування і контролю запасів. Зокрема, використання ймовірнісної моделі з постійним поточним часом дало змогу обґрунтувати рівень страхового запасу для основних видів матеріалів із цільовим рівнем сервісу 95%. Це дозволяє мінімізувати ризики дефіциту ресурсів, зменшити кількість відмов у замовленнях та уникнути щорічних втрат у розмірі близько 30 тис. грн, що безпосередньо підвищує прибутковість підприємства.

Таблиця 3.4 – План заходів

Найменування заходу, що пропонується та його зміст	Виконавці	Термін виконання	Витрати, грн.	Економічний ефект, грн.	Примітка
1. Реорганізація структури управління підприємством 1.1. Введення посади менеджер матеріального потоку	Директор	1.03.26 – 1.04.26 р.	3000	–	Утворення гнучкої організаційної структури, орієнтованої на споживача.
2. Перегляд і вдосконалення існуючих посадових інструкцій, розробка нових у відповідності до ринкових вимог	Директор	1.03.26 – 1.04.26 р.	9000	90300,87	Чіткий розподіл обов'язків, впорядкування функцій персоналу відповідно сучасним вимогам, економія фонду заробітної плати за рахунок перерозподілу посадових обов'язків
3. Оптимізація розміру партій поставок матеріалів, кількості поставок на рік, розрахунок при цьому інтервалу поставки	Менеджер матеріального потоку	1.04.26 – 1.05.26 р.	–	71600,80	Вивільнення нормованих оборотних коштів. Безперебійна робота підприємства.
4. Використання прогресивно-господарських зв'язків з постачальниками	Менеджер матеріального потоку	1.06.26 – 1.08.26 р.	–	–	Зменшення ризику недотримання умов постачання та недопоставки продукції. Зменшення організаційних витрат.
5. Створення страхового запасу з метою підвищення рівня сервісу до 95%	Менеджер матеріального потоку	1.07.26 – 1.09.26 р.	69100	30070	Відсутність втрат прибутку внаслідок недостатнього рівня сервісу.
6. Модернізація технологічного процесу виготовлення вертикальних штор-жалюзі (по замовленню)	Директор, слюсар-збірник	1.09.26 – 1.12.26 р.	32000	329150	Економія фонду заробітної плати за рахунок зменшення тривалості технологічного процесу виготовлення вертикальних штор-жалюзі.
Всього	–	–	110400	524121,67	–

По-друге, на основі розрахунку оптимальної кількості поставок та інтервалу між ними було обґрунтовано можливість скорочення транспортно-логістичних витрат. Проведений аналіз показав, що при зменшенні кількості поставок до оптимального рівня, підприємство може отримати економічний ефект у розмірі 71,6 тис. грн на рік, за рахунок зниження витрат на транспортування та зменшення кількості логістичних операцій.

По-третє, здійснено оцінку постачальницьких умов та політики кількісного дисконту від вітчизняних і зарубіжних контрагентів. Встановлено, що вигідніші економічні умови в середньому надає постачальник «Левада», однак зміни в прайс-листах потребують регулярного моніторингу та гнучкого коригування закупівельної стратегії.

Ключовим елементом удосконалення управлінської діяльності стало запровадження логістичного підходу до управління матеріальними потоками. В роботі обґрунтовано необхідність введення посади менеджера матеріального потоку, який координуватиме постачання, контроль залишків та дотримання строків. Ця посада впроваджується за рахунок оптимізації вже існуючих функціональних одиниць управління, що дозволяє досягти річної економії фонду оплати праці у розмірі понад 90 тис. грн.

Також у межах технічного вдосконалення виробничого процесу запропоновано модернізацію окремих етапів виготовлення вертикальних штор-жалюзі, що забезпечує істотне скорочення трудомісткості процесів та генерує економічний ефект у розмірі понад 329 тис. грн.

У підсумку реалізація усіх запропонованих заходів дозволяє досягти сукупного економічного ефекту у розмірі понад 524 тис. грн на рік, що свідчить про високу ефективність комплексного підходу до вдосконалення системи управління малим виробничим підприємством.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження засвідчують, що ефективне управління малим виробничим підприємством в умовах сучасного ринкового середовища потребує комплексного підходу, який охоплює не лише внутрішньоорганізаційні аспекти, а й зовнішні фактори, включаючи макроекономічне регулювання, конкурентне середовище та логістичну інфраструктуру. У межах роботи було реалізовано багаторівневий аналіз, який охопив теоретичні засади, діагностику поточного стану підприємства та розробку прикладних рішень щодо його вдосконалення.

1. У теоретичному контексті встановлено, що матеріальні ресурси виступають системоутворювальним елементом операційної діяльності малого бізнесу. Їх раціональне використання безпосередньо впливає на продуктивність праці, витрати на виробництво, фінансову стабільність та конкурентну позицію підприємства. Виявлено, що ключовим чинником ефективного управління матеріальними ресурсами є впровадження інтегрованих логістичних підходів, що забезпечують безперервний рух матеріальних потоків і узгодженість функцій постачання, зберігання, виробництва та збуту.

2. Проаналізовано вплив державної регуляторної політики на розвиток малого підприємництва, зокрема через нормативно-правове забезпечення, фінансово-кредитну підтримку та інституційну інфраструктуру. Аргументовано, що стратегічна роль держави полягає не лише у формуванні сприятливого бізнес-середовища, але й у стимулюванні інноваційної активності малих підприємств шляхом запровадження програмно-цільових механізмів розвитку.

3. Здійснено організаційно-економічну діагностику діяльності ТОВ «Вівал», яка дозволила ідентифікувати дисбаланси у структурі витрат, фінансовій стабільності, використанні трудових та матеріальних ресурсів. Підприємство характеризується частковою фрагментарністю управлінських рішень та переважанням екстенсивної моделі розвитку. Встановлено, що

темпи зростання витрат значно випереджають приріст обсягів реалізації, що знижує загальну ефективність господарювання.

4. Незважаючи на виявлені недоліки, підприємство має потужний відновлювальний потенціал. За умови стратегічної реструктуризації, оптимізації процесів матеріально-технічного постачання та вдосконалення логістичних функцій можливо досягти сталого економічного зростання. Перехід до інтенсивної моделі господарювання потребує впровадження сучасних методів планування, прогнозування та контролю витрат.

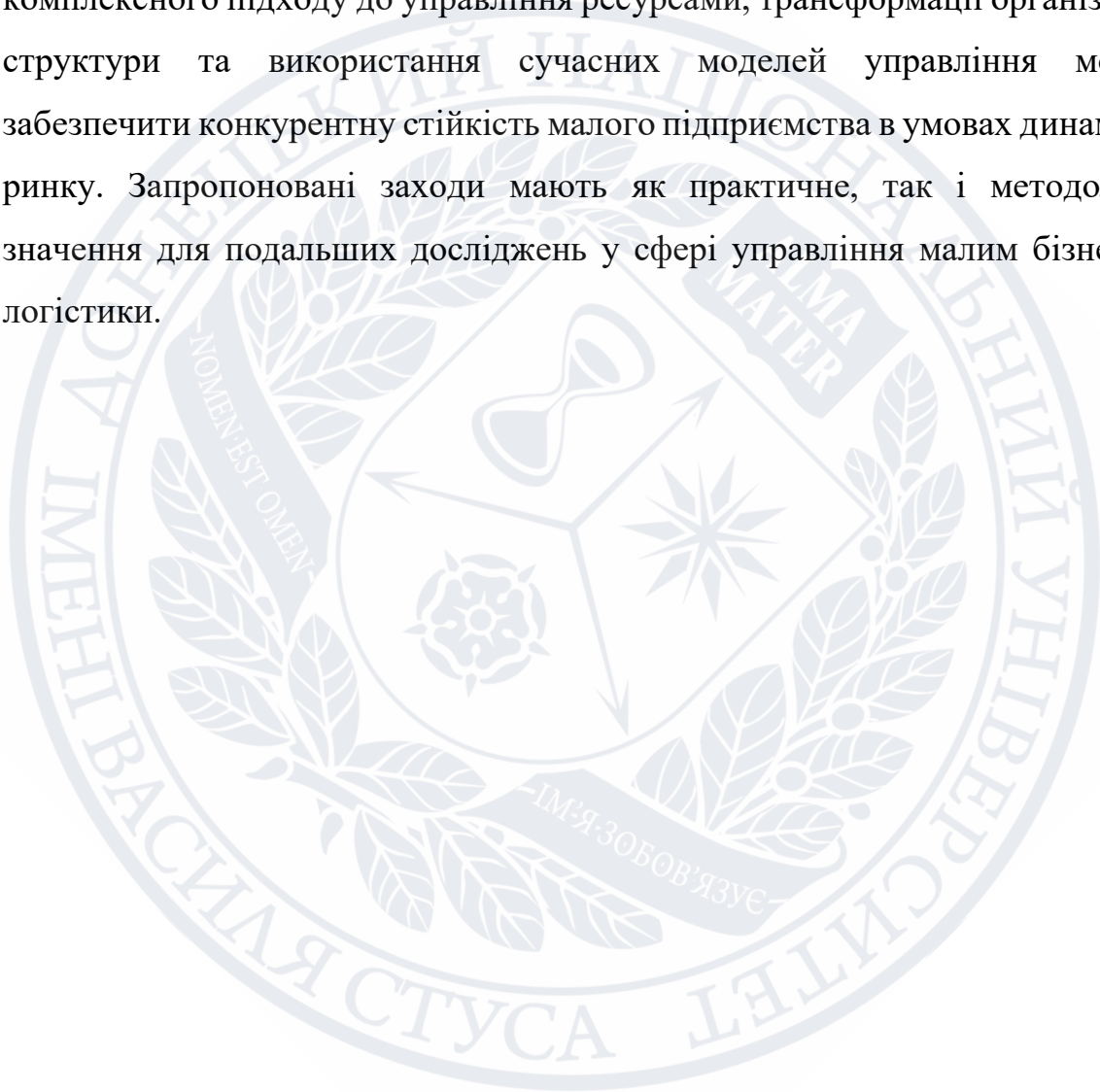
5. Практична частина роботи запропонувала низку заходів, які є економічно обґрунтованими та логістично доцільними:

- Використання ймовірнісної моделі управління запасами дозволяє досягти високого рівня обслуговування (95%) та уникнути щорічних втрат прибутку в обсязі понад 30 тис. грн.
- Розрахунок оптимальної кількості поставок і інтервалів між ними забезпечує економію логістичних витрат на рівні 71,6 тис. грн, що підтверджує доцільність використання економіко-математичних методів в управлінні матеріальними потоками.
- Реорганізація управлінської структури та введення нової посади – менеджера матеріального потоку – спрямовані на формування логістично-орієнтованої системи управління. Економічний ефект від цих змін становить 90,3 тис. грн на рік.
- Модернізація технічних процесів на окремих етапах виробництва сприяє скороченню трудомісткості, зниженню фонду заробітної плати та формує додаткову економію на рівні понад 329 тис. грн щорічно.

6. Сумарний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів становить 524,1 тис. грн на рік. Це свідчить про високу ефективність запропонованої програми вдосконалення системи управління, яка базується на поєднанні логістичних, економіко-математичних та організаційних інструментів.

7. Отримані результати дозволяють стверджувати, що системна трансформація управління малим виробничим підприємством повинна відбуватися на основі інтеграції функцій планування, контролю, обліку та аналізу в єдину логістичну концепцію, яка орієнтована на мінімізацію витрат і максимізацію задоволення потреб споживача.

Таким чином, у роботі доведено, що шляхом впровадження комплексного підходу до управління ресурсами, трансформації організаційної структури та використання сучасних моделей управління можливо забезпечити конкурентну стійкість малого підприємства в умовах динамічного ринку. Запропоновані заходи мають як практичне, так і методологічне значення для подальших досліджень у сфері управління малим бізнесом та логістики.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кириченко О., Квас І., Ятченко А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. 2-ге вид., допов. Київ: Фінансист, 2000.
2. Економіка підприємства: підручник. У 2 т. Т. 2 / за ред. С. Ф. Покропивного. Київ: Хвиля-Прес; Донецьк: МП «Пошук», 1997.
3. Глогусь О. Логістика: навч. посібник. Тернопіль: Економічна думка, 1998.
4. Житна І. П., Нскреба А. М. Економічний аналіз господарської діяльності підприємства. Київ: Вища школа, 2002.
5. Крикавський Є. Логістика підприємства: навч. посібник. Львів: ДУ «Львівська політехніка», 2016. 160 с.
6. Козловський С. В. Фінансова математика: навч. посібник. Київ: Знання України, 2006. 315 с.
7. Каракоз І. М., Самборський В. І. Теорія економічного аналізу. Київ: Вища школа, 2015.
8. Александрова М.М. Фінансовий менеджмент. К.: ЦУЛ, 2021. 250 с.
9. Ареф'єва О.В., Сахаєв В.Г., Араф'єв О.В. Економіка підприємств. К.: Видавництво ЄУФІМБ, 2022. 237 с.
10. Ахновська, І., Бондаренко, Р. Технологічні тренди як ключовий фактор інноваційного розвитку: аналіз сучасних тенденцій. Управління змінами та інновації. 2024. №11. pp. 10-15.
11. Ахновська І.О., Болгов В.Є. Регулювання ринку прородної монополії в умовах економіки знань. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. №8. С. 161-167.
12. Ахновська І.О., Бондаренко Р.М. Науково-методичні підходи до визначення диджиталізації. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. № 6.

13. Ахновська І.О., Болгов В.Є. Управління людським капіталом бізнес-спільноти в умовах економіки знань. Економіка та суспільство. 2023. № 52. С. 63-67.
14. Андронік О.Л., Клочковська В.О., Солоненко Ю.В., Інноваційне підприємництво як складова стратегії розвитку національної економіки. Економіка і організація управління. №3 (55). 2024.
15. Андронік О.Л., Криворучко Д.М. Управління в умовах швидких інновацій та зовнішніх факторів в автомобільній галузі. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2022. №4 (83). С. 119-127
16. Бандурка О.М., Коробов М.Я., Орлов П.І. Фінансова діяльність підприємства: Підручник. К.: Либідь, 2022. 312 с.
17. Бойчик І.М., Харів П.С., Хопчан М.І., «Економіка підприємства». Львів.: Новий світ, 2001. 212 с.
18. Бутинець Ф.Ф. Економічний аналіз: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Житомир: ПП Рута, 2022. 285 с.
19. Вашків П.Г., Пастер П.І., Сторожук В.П., Ткач Є.І. Теорія статистики: Навчальний посібник. К.: Либідь, 2001. 320 с.
20. Гальчинський А.С., Єщенко П.С. та Палкін Ю.І. „Основи економічних знань: Навч. посіб. К.: Вища шк., 1998. 544 с.
21. Гриньова В.М., Коюда В.О. Фінанси підприємств: Навч. посіб. 2-ге вид., перероб. доп. К.: Знання-Прес, 2023. 424 с.
22. Економіка підприємства: Підручник. За заг. ред. С.Ф. Покропивного. Вид. 2-ге, перероб та доп. К.: КНЕУ, 2001. 528 с.
23. Економічна теорія: Політекономія: Підручник. За ред. В.Д. Базилевича. 3-тє вид., перероб. і доп. К.: Знання-Прес, 2023. 615 с.
24. Іваненко В.І., Болюх М.А. Економічний аналіз господарської діяльності. К.: ЗАТ НІЧЛАВА, 2001. 250 с.
25. Ізмайлова К.В. Фінансовий аналіз. Київ, 2001. 152 с.

26. Кірейцев Г.Г. Фінанси підприємств: Навчальний посібник: Курс лекцій. К.: ЦУЛ, 2021. 268 с.
27. Кірейцев Г.Г. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник: К.: ЦУЛ, 2021. 496 с.
28. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: Навч. посіб. 2-ге вид. К.: Т-во Знання, 2001. 378 с.
29. Ключковська В.О., Ключковський О.В., Трегубов О.С. Макроекономічні аспекти відновлення функціонування малого та середнього бізнесу в контексті повоєнної відбудови національної економіки України. *Економіка і організація управління*. 2023. №1 (49). DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.9>
30. О.В. Ключковський , В.О. Ключковська , Л.В. Олійник. Актуалізація проблеми макроекономічної безпеки національної економіки України в умовах війни. *Економіка і організація управління: Науковий журнал*. Вінниця, № 3, 2023 р. С.52-55 DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.3.6>
31. Kvasnytska, R., Dotsenko, I., Matviychuk, L., Oliinyk, L. (2023). Organization of Management of Moral Risks of Banking Activity in a Modern Business Environment. ICBT 2021: Sustainable Finance, Digitalization and the Role of Technology. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 487. pp 243–249. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-08084-5_18
32. Kholiavko, N., Zhavoronok, A., Marych, M., Viknianska, A., Kozlovskyi, S., Herasymiuk, K. (2020). Countries disposition in the global scientific and educational area: management and clustering, *International Journal of Management*, Vol. 11(5), pp. 400-415. https://iaeme.com/Home/article_id/IJM_11_05_039
33. Kozlovskyi, A., Bilenko, D., Kozlovskyi, S., Lavrov, R., Skydan, O., Ivanyuta, N. (2020). Determination of the risk-free rate of return on an investment

- efficiency based on the fractal markets hypothesis, *Forum Scientiae Oeconomia*, Vol. 8(3), pp. 61-72. <http://ojs.wsb.edu.pl/index.php/fso/article/view/316/247>
34. Kozlovskyi, Serhii, Oleksandr Dluhopolskyi, Volodymyr Kozlovskyi, Anna Sabat, Tomasz Lechowicz, Ivan Zayukov, and Larysa Oliinyk. 2025. "Assessment of the Association Between Industrial Production Indicators and Business Expectations: Implications for Sustainable Economic Development" *Sustainability* 17, no. 22: 10087. <https://doi.org/10.3390/su172210087>
 35. Kozlovskyi, S., Petrunenko, Ia., Mazur, H., Butenko, V., Ivanyuta, N. (2022), «Assessing the probability of bankruptcy when investing in cryptocurrency», *Investment Management and Financial Innovations*, Vol. 19(3), pp. 312-321. [https://www.doi.org/10.21511/imfi.19\(3\).2022.26](https://www.doi.org/10.21511/imfi.19(3).2022.26)
 36. Костенюк Ю. Б. Оцінювання потенціалу розвитку малого підприємництва України. *Статистика України*. 2022. № 3–4. С. 45–56. Doi: 10.31767/su.3-4(98-99)2022.03-04.XX
 37. Костенюк Ю., Криворучко Д. Моделювання стратегічного позиціонування підприємства на основі інноваційного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. Том 336 (6), 2024. С. 415-424. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-65>
 38. Костенюк Ю., Широка Д. Аналіз ринку землі в Україні: ретроспектива та сучасний стан. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. №4. С. 339-344. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-47>
 39. Леся Матвійчук, Лариса Олійник. Трансформація податкової системи України: нові виклики для бізнесу. *Інвестиції: Практика та досвід*. № 11, 2023. С 31-36.
 40. Мазур Г.Ф., Олійник Л.В., Лавров Р.В., Криворучко І.О., Безп'ятко О.А. Перспективи та шляхи розвитку аграрного сектору України в умовах війни.

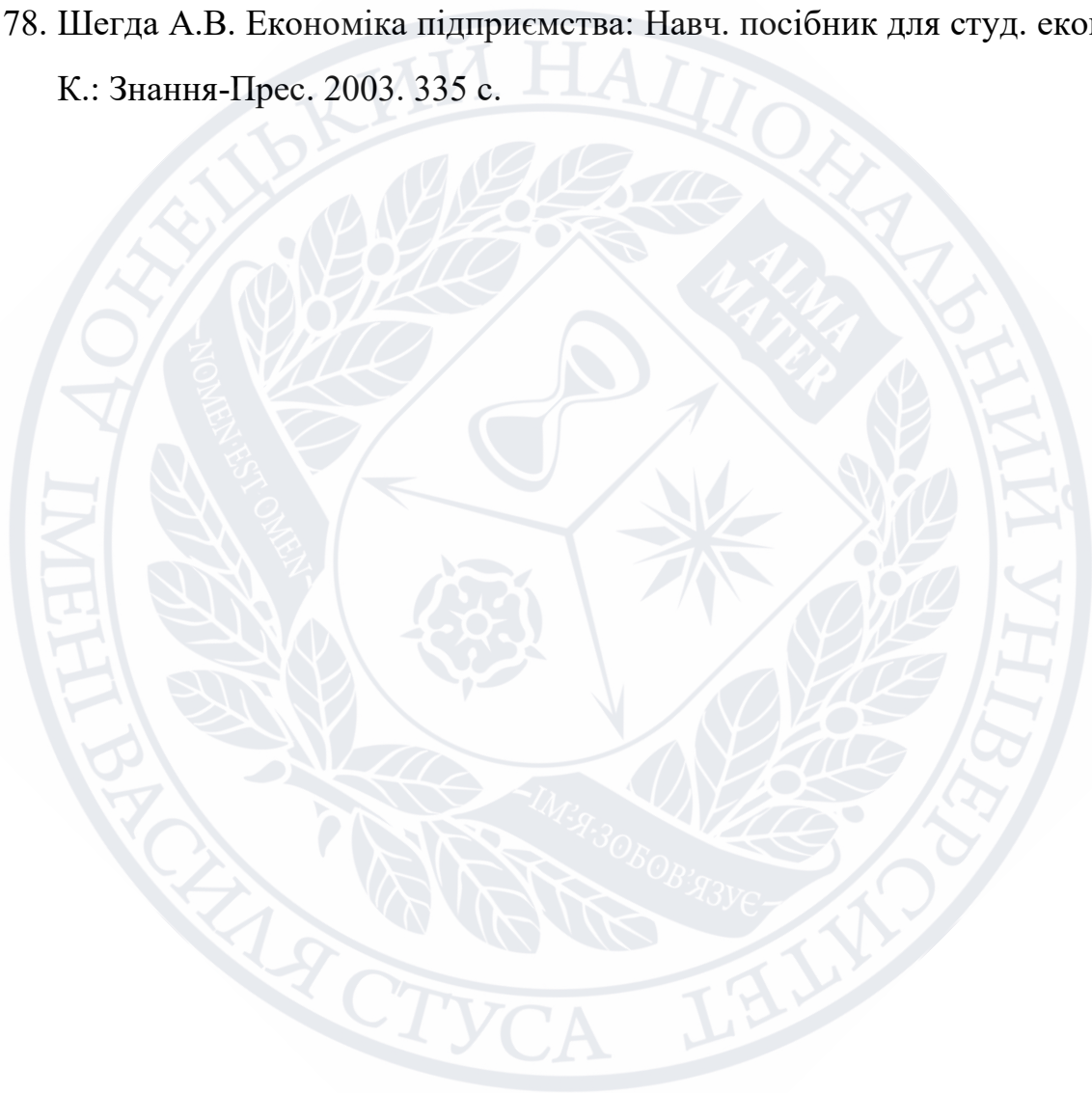
Агросвіт. 2024. № 23. С.40-45. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.23.40>

41. Матвійчук, Л., Олійник, Л. (2025). Трансформація підходів та проблеми оцінки стратегічного розвитку підприємств в контексті євроінтеграції. *Економіка та суспільство*, 2025. № 72. С. 72-94. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-94>
42. Олійник Л. В. Електронна комерція як новий формат підприємницької діяльності. *Modern Economics*. 2020. № 20(2020). С. 175-180. Режим доступу до ресурсу: <https://modecon.mnau.edu.ua/e-commerce-as-a-new-format/>
43. Олійник, Л., Трегубов, О., Ключковська, В. (2024). Креативна економіка як фактор розвитку туристичної галузі: світові практики та перспективи для України. *Економіка та суспільство*, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-105>
44. Олійник Л. Інноваційні складові креативного підприємництва в сучасних реаліях. *Соціальна економіка*. 2021. № 62. [URL:https://periodicals.karazin.ua/soceconom/article/view/18248](https://periodicals.karazin.ua/soceconom/article/view/18248)
45. Олійник Л.В. Особливості «Нового курсу» президента Ф. Рузвельта: можливості застосування економічних реформ для України. *Держава та регіони*. №2, 2021. С. 6-11.
46. Підприємництво. Частина 1: Навч.посібник / [Андронік О.Л., Ахновська І.О., Болгов В.Є. та ін.]; під заг. ред. О.С.Трегубова – Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2022. 540 с.
47. Сучасне підприємництво: інновації, моделі та соціальні виклики: Навч.посібник / [Андронік О.Л., Ключковська В.О., Козловський С.В. та ін.]; за заг. ред. О.С.Трегубова – Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2025. 430 с.
48. СолоненкоЮ.В. Роль державних цінних паперів у підтримці фінансової стабільності. *Міжнародний науковий журнал*

- «Грааль науки». Вінниця/Відень: Європейська наукова платформа. 2025. № 50. С. 314-319. DOI 10.36074/grail-of-science.21.03.2025
49. Солоненко Ю. В., Панасюк П. І. Державна підтримка та стимулювання бізнесу України в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. № 3 (82). 2023. С. 190-200.
 50. Томчук О., Трегубов О., Андронік О. Фінансові аспекти управління платоспроможністю малого та середнього бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*, 2023. Вип. 50. С. DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-42>
 51. Трегубов О.С. Наукові засади управління інноваційно-активною структурою. *Актуальні проблеми економіки*, 2023. №1. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-259-64-71
 52. Трегубов О. С. Управління бізнес-процесами навч. посіб. для здобувачів вищої освіти. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2023. 85 с.
 53. Левковська Л. Окремі проблеми структурної перебудови промислового виробництва в умовах сталого розвитку. *Регіональна економіка*, 2023. № 4, с. 187-190.
 54. Маковєєв А.П. Структурно-інвестиційні перетворення промислового виробництва // *Формування ринкових відносин в Україні*, 2021. № 17, с. 90-91.
 55. Маковєєв А.П. Чинники і умови формування ефективності промислового виробництва. *Формування ринкових відносин в Україні*, 2022. № 8, с. 59-62.
 56. Мартиненко В.П. Економічна модель визначення рівня життєздатності промислових систем. *Формування ринкових відносин в Україні*, 2023. № 1, с. 121-124.
 57. Пасічник В.Г., Акіліна О.В. Планування змін та реструктуризація підприємств. К.: ЄУФІМБ, 2019. 150 с.
 58. Петрович Й. Економіка виробничого підприємства. Фінанси України, 2015. №6. С.19.

59. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств: Підручник, 3-тє вид. перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2001. 460 с.
60. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. К.: КНЕУ, 1999. 450 с.
61. Покропивний С.Ф., Швиданенко Г.О., Клименко С.М. Економіка підприємства. К.: КНЕУ, 2015. 248 с.
62. Примак Т.О. Економіка підприємства. К.: Вікар, 2018. 176 с.
63. Протонова В.О., Полонський А. Економіка підприємств. Київ.: ЦУЛ, 2019. 220 с.
64. Рясних Є.Г. Основи фінансового менеджменту. навчальний посібник. Хм.: ТОВ Тріада, 2000. 211 с.
65. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємств: Навч. посіб. К.: Знання, 2015. 654 с.
66. Сахарцева І.І. Основи складання бухгалтерської звітності за вимогами Національних стандартів України. К.: Кондор, 2015. 614 с.
67. Сідун В.А., Пономарьова Ю.В. Економіка підприємств. К.: Вища школа, 2004. 145 с.
68. Славюк Р. А. Фінанси підприємств: Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2005. 460 с.
69. Стасюк Г.А. Фінанси підприємств: Навчальний посібник. Херсон: Олді-плюс, 2005. 480 с.
70. Таркуцяк А.О. Фінансовий аналіз та управлінські рішення. К.: ЄУФІМБ, 2001. 98 с.
71. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2004. 554 с.
72. Ткаченко Н.М. Бухгалтерський фінансовий облік на підприємствах України. К.: Вища школа, 2001. 410 с.
73. Фастовець А.А. Економіка підприємств. К.: Знання, 2002. 245 с.
74. Філімоненков О.С. Фінанси підприємств: Навч. посібник. К.: Ельга, Ніка-Центр, 2005. 360 с.

75. Фінанси: Навчальний посібник. Під ред. А.М. Ковальнової. К.: Вища школа, 2000. 356 с.
76. Харів П.С. Економіка підприємств. Тернопіль: Економічна думка, 2021. 195 с.
77. Цал-Цалко Ю.С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз. К.: ЦУЛ, 2002. 360 с.
78. Шегда А.В. Економіка підприємства: Навч. посібник для студ. екон. спец. К.: Знання-Прес. 2003. 335 с.



ДОДАТКИ

Додаток А

Розрахунок та динаміка показників ефективності господарювання

Таблиця А.1 – Розрахунок та динаміка показників ефективності господарювання

Найменування показника, формула розрахунку	2022 р.	2023 р.	2024 р.	$T_1 = \frac{23}{22}$	$T_1 = \frac{24}{23}$	$T_1 = \frac{24}{22}$
1. Продуктивність праці, тис. грн./чол.	52,32	57,75	31,52	1,10	0,35	0,60
2. Тривалість кола обороту оборотних засобів	30,26	13,29	6,22	0,43	0,47	0,21
3. Фондовіддача	13,55	17,58	14,39	1,29	0,82	1,03
4. Фонд оплати праці, млн. грн.	6,00	11,90	15,10	1,98	1,27	2,52
5. Середньорічна вартість оборотних засобів, млн. грн.	12,45	37,40	66,85	3,00 0	1,78	5,37
6. Середньорічна вартість основних фондів, млн. грн.	23,17	23,0	24,1	0,99	1,06	1,05
7. Темп інтенсивності господарювання	—	—	—	0,10 4	0,089	0,009
8. Ефективність виробництва	14,32	7,66	4,05	0,53	0,53	0,28
9. Середня заробітна плата, тис. грн.	31,00	31,70	31,37	—	—	—
10. Ефективність трудової діяльності	52,32	33,97	22,96	0,65	0,68	0,44
11. Ефективність фінансової діяльності	0,19	0,12	0,12	0,63	1,00	0,63
12. Ефективність господарювання	4,06	3,47	3,01	0,85	0,87	0,74

Додаток Б

Схема структури управління підприємством «Вівал»



Рис. Б.1 – Схема структури управління підприємством «Вівал»

Додаток В

Реорганізована структура управління ТОВ «Вівал»



Рис. В.1 – Удосконалена схема структури управління підприємством «Вівал»